

مركز البحوث

تصنيف الوظائف وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية

تأليف

محمد بن على ظافر الشهري

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث

تصنيف الوظائف وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية

تأليف

محمد بن علي ظافر الشهري

١٤٢٠هـ - ٢٠٠٠م

بطاقة الفهرسة

ⓗ معهد الإدارة العامة ، ١٤٢٠هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الشهرى ، محمد على ظافر

تصنيف الوظائف وتطبيقاتها فى المملكة العربية السعودية - الرياض .

٣٣٦ ص ؛ ١٦,٥ × ٢٣,٥ سم .

ردمك : ٨-٦٢-٠-١٤-٩٩٦٠

١ - تصنيف الوظائف - السعودية ٢ - الخدمة المدنية .

السعودية أ-العنوان

ديوى ٣٥٠،١٠٣٥٣١ ٢٠ / ٢٧٤٨

رقم الإيداع : ٢٠ / ٢٧٤٨

ردمك : ٨-٦٢-٠-١٤-٩٩٦٠

إهداء

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من ساهم وساند وعلى رأسهم والدي الكريمان .

فهرس المحتويات

تابع – فهرس المحتويات

تابع – فهرس المحتويات

تابع - فهرس المحتويات

تابع - فهرس المحتويات

تابع - فهرس المحتويات

قائمة الجداول

تابع - قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة

الحمد لله والصلاة والسلام على سيدنا محمد وآله وصحبه أجمعين . أما بعد ، فغنى عن القول ما للعنصر الإنسانى فى العمل من دور ؛ إذ هو أهم وأغلى مدخلات العملية الإنتاجية ، فهو العقل المدبر واليد المنفذة وهو فى نهاية المطاف المستهدف بتلك العملية . وتنعكس تلك الأهمية على موضوع هذا الكتاب - تصنيف الوظائف - الذى يهدف فى منظوره البعيد إلى ترتيب وتقييم ومجازاة ما يؤديه الفرد من عمل بما يضمن إعطاءه الأجر المكافئ مقارنة بغيره استناداً إلى معايير يفترض موضوعيتها واعتماديتها بما يجعل منها وسائل قياس دقيقة . ولحيوية هذا الموضوع وقلة المصادر الحديثة خاصة العربية منها ، تولدت فكرة هذا الكتاب بغية المساهمة فى إثراء هذا الموضوع وسد بعض من النقص الحاصل فى هذا المجال .

وقد اشتمل هذا الكتاب على ستة فصول ، استعرضنا فى الفصل الأول منها أساسيات تصنيف الوظائف وما يتضمنه ذلك من مفاهيم ومصطلحات وفوائد ، إضافة إلى تصور عام لأهم ما يجب أن يشتمل عليه تبنّى خطة لتصنيف الوظائف . أما الفصل الثانى فقد أوجز فيه الحديث عن النظامين الرئيسين الذين يسودان العالم فى مجال الخدمة المدنية وهما النظام الموضوعى والشخصى ، كما اشتمل هذا الفصل على تجربتين متميزتين فى تصنيف الوظائف لدولتين تطبق إحداهما النظام الموضوعى فى حين تأخذ الأخرى بالنظام الشخصى ، وهاتان الدولتان هما الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة على التوالى ، وكان السبب فى اختيارهما أن كلاً منهما يعتبر المنشأ الأصلى للنظام الذى يطبقه ، ومنهما انتشر إلى دول العالم كافة .

وقد عنى الفصل الثالث بمراحل تصنيف الوظائف وتم التفصيل فيه بهدف إعطاء صورة متكاملة تساعد على توفير مرجع تفصيلى يمكن الاستفادة منه عند وضع خطة للتصنيف . واشتمل الفصل الرابع على أهم الطرق المستخدمة فى تصنيف الوظائف

سواءً الوصفية منها أو التحليلية وقد اعتمد فيه على الأمثلة التوضيحية لتسهيل فهمه بما يمكن من تطبيق أى من تلك الطرق .

واستكمالاً للصورة ؛ فقد عالج الفصل الخامس تجربة المملكة العربية السعودية فى مجال تصنيف الوظائف والظروف التى هيأت لذلك مع عرض موجز للبدايات الأولى للتصنيف . وينتهى الفصل باستعراض كامل لتجربتى المملكة الأولى والثانية فى تصنيف الوظائف .

ويتناول الفصل السادس آخر وأهم تجارب المملكة فى تصنيف الوظائف وهى ما يطلق عليه الخطة الثالثة أو خطة تصنيف الوظائف بالعوامل والنقاط ، حيث تم استعراضها من منظور تحليلى يتضمن تقييم تلك التجربة وإظهار أهم إيجابياتها وسلبياتها .

وأخيراً ، نضع هذا الجهد المتواضع بين يدى القارئ الكريم أملاً أن يجد فيه بعض ما يفى بحاجته فى هذا المجال ، وأن يكون فاتحة للمتخصصين نحو مزيد من البحث والدراسة المستقبلية .

والله من وراء القصد ،،،

المؤلف

ربيع الآخر ١٤٢٠هـ

أغسطس (آب) ١٩٩٩م

الفصل الأول

أساسيات تصنيف الوظائف

أ - مفهوم التصنيف :

التصنيف فى اللغة مشتق من صنَّف الرجل الشىء ، أى جعله أصنافًا وميّز بعضها عن بعض [1] وهو مصطلح واسع التطبيق فى حياتنا اليومية ، وله عدد من المرادفات منها : التمييز ، الترتيب ، الفرز ، التقسيم . هذه التعابير تختلف فيما بينها نسبيًا فى دقة إبرازها لمفهوم التصنيف إلا أن أدقها هو "الفرز" . وعليه ، فالتصنيف عملية تتضمن فرز الأشياء مادية كانت أم معنوية عن بعضها البعض إلى مجموعات وفقًا لمعيار أو أكثر يتم تحديده بناءً على الهدف المنشود من عملية التصنيف . وقد يعقب هذه المرحلة عملية أو أكثر من عمليات الفرز داخل كل مجموعة من المجموعات السابقة ، وذلك حسب الحاجة وطبقًا لما يوضع من معايير تناسب الهدف من عملية الفرز فى كل مرة .

والتصنيف عملية دائمة ومستمرة نقوم بها بتخطيط مسبق أو بدونه : فى المكتب والمنزل والمتجر والمصنع وغيرها . فعلى سبيل المثال قد يقوم شخص بتصنيف محتويات مكتبته على أساس الموضوع : دين ، اجتماع ، تاريخ ، سياسة ، ... إلخ بينما يقوم آخر بالتصنيف على أساس تاريخ النشر ، وثالث على أساس الناشر ، ورابع على أساس المؤلف ، ... إلخ .

وفى مرحلة تالية قد يقوم نفس الشخص الذى صنّف على أساس الموضوع بتصنيف موضوعى آخر لأى من المجموعات السابقة ، فيصنف مجموعة العلوم الدينية مثلاً إلى : علوم القرآن ، السنة ، الثقافة الإسلامية ، النحل والمذاهب ، أو أنه قد يصنف مجموعة العلوم الدينية تلك على أسس أخرى مثل : المؤلف ، الناشر ، سنة النشر . وهكذا فإن كل مجموعة يمكن تصنيفها إلى مجموعات أصغر وأصغر وذلك حسب الحاجة والهدف من عملية التصنيف وما يوضع من معايير فى كل مرة .

تصنيف الوظائف :

الوظيفة - محور عملية التصنيف ومادتها الأساسية ، وهى عبارة عن مجموعة من الواجبات والمسئوليات يتطلب شغلها توافر عناصر الجدارة فيمن يشغلها مقابل تمتعه بما توفره من مزايا مادية ومعنوية ، والتزامه بما تفرضه من واجبات ومسئوليات ،

فالتصنيف يُخضِع الوظائف لمجموعة من القواعد والإجراءات التصنيفية الهادفة إلى تسهيل التعامل معها وتقييمها بطريقة موضوعية .

وقد أولى علماء الإدارة ومفكروها موضوع تصنيف الوظائف عناية فائقة ، وتعرضوا للعديد من جوانبه ومدلولاته بالشرح والتمحيص والتحليل ، مما يجعل من استعراض بعض من تلك الجهود إضافة ذات قيمة لأبعاد هذه الدراسة . ومن ذلك ما يلى :

يعرف قاموس الإدارة العامة تصنيف الوظائف بأنه : "تجميع وظائف الحكومة طبقًا لطبيعتها ، المؤهلات المطلوبة لها ، واجباتها المؤداة ، ومسئولياتها المفترضة . وتصنيف الوظائف يستعمل لإعطاء العمل المتماثل أجرًا متماثلاً بالنسبة لموظفى الحكومة" [٢] .

وتعرفه لجنة تصنيف الوظائف التابعة لجمعية الخدمة المدنية بالولايات المتحدة الأمريكية وكندا بأنه عملية تقوم على جمع الحقائق وتحليلها ؛ لمعرفة أنواع أو فئات الوظائف التى تتطلب معاملة مختلفة فى شئون الموظفين ، وكذلك تتضمن إعداد سجل منظم لتلك الفئات ، ووضع قائمة بالوظائف التى تخص كل فئة منها [٣] .

ويرى (فليكس نيجرو Flex Nigro) أن تصنيف الوظائف يتضمن وضعها فى طبقات أو فئات مختلفة لكل منها عنوان مميز ، ولها نفس مطالب التأهيل من التدريب والخبرة التى يجب توافرها فيمن يرشح لأى من وظائف تلك الفئة ، إضافة إلى تطبيق سلم أجور موحد على كل من يعين عليها [٤] .

ويعرفه (نورمان باول Norman Powell) بأنه الترتيب والتعريف المنظم لطبقات من الأعمال على أساس نوع ومستوى العمل المؤدَّى [٥] .

أما (ويليام توربى William Torpey) فيذهب إلى أنه عملية ترتيب الوظائف فى مجموعات تمثل الأساس للعمل الإدارى [٦] .

ويقول (جى شافرتز Jay Shafritz) إنه عبارة عن أوصاف وظيفية تنظم أعمال الجهاز فى فئات محددة على أساس واجبات ومسئوليات تلك الأعمال : وذلك من أجل تحديد الصلاحيات ورسم خطوط السلطة ووضع سلم عادل للأجور [٧] .

ويشير (جلين ستال Glenn Stahl) إلى أن التصنيف عبارة عن تحليل وتنظيم الوظائف في منظمات الأعمال في طبقات أو فئات على أساس من واجباتها ومسئولياتها والمعرفة والخبرة المطلوبة لأدائها [٨] .

ويؤكد (مارشال ديموك Marshal Dimock) أنها فئات من الأعمال كل منها يتكون من عدد من الوظائف ، بحيث إن هذه الأنواع من الوظائف تتساوى تقريبًا من حيث الصعوبة ودرجة المهارة المطلوبة [٩] .

وأخيرًا ، يُعرف الديوان العام للخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية التصنيف أنه : "تلك العملية التي يتم بمقتضاها إلحاق الوظيفة المفردة بالفئة المناسبة بالمجموعة النوعية المناسبة فأخيرًا بالمجموعة العامة المناسبة ، وهذه العملية تكون نتيجة تجميع الوظائف في مجموعات عامة ، ومجموعات نوعية ، فمجموعات فئات ، أو سلاسل فئات ، بحيث تضم كل فئة جميع الوظائف التي تتشابه في نوع العمل ومستوى الصعوبة والمسئولية [١٠] " .

من التعاريف السابقة وغيرها [١١] ، نستخلص ما يلي :

١ - أن بعض هذه التعاريف عبارة عن وصف موجز لمرحلة أو أكثر من المراحل التي تمر بها عملية تصنيف الوظائف ، بدءًا من مرحلة جمع المعلومات ، وتحليلها ، وإعداد الأوصاف الوظيفية لها ، وهكذا .

٢ - أن عددًا آخر من تلك التعاريف يتضمن وضع الوظائف المراد تصنيفها في مجموعات أو طبقات أو فئات استنادًا إلى بعض المعايير التي منها : نوع العمل ، درجة الصعوبة ، المسئوليات ، الواجبات ، مطالب التأهيل .

٣ - ومن التعاريف ما يذهب إلى محاولة ربط العمل المؤدى من حيث صعوبته ومسئولياته ومطالب التأهيل اللازمة بالأجر المقرر له .

٤ - أن نوعًا آخر من تلك التعاريف يتضمن واحدًا أو أكثر من فوائد عملية تصنيف الوظائف .

وإجمالاً لما سبق فإنه يمكننا تعريف عملية تصنيف الوظائف على النحو التالي :

منظومة من الإجراءات العلمية المتتالية تبدأ بحصر الوظائف المستهدفة بعملية التصنيف ، وجمع المعلومات عنها ، وتحليلها بغرض تقسيمها إلى مجموعات عامة ، ومجموعات نوعية ، وسلاسل فئات على أساس نوع العمل ، ثم تقسيم كل سلسلة فئات إلى مجموعة من الفئات المتدرجة من حيث صعوبة العمل ومسئولياته ، يضم كل منها عدداً من الوظائف المتماثلة تماثلاً يبرر معاملتها معاملة واحدة من حيث إعطاؤها نفس المسمى ودرجة الأجر ، واشتراط مطالب تأهيل واحدة لها . وللتوضيح ، انظر الشكل رقم (١) :

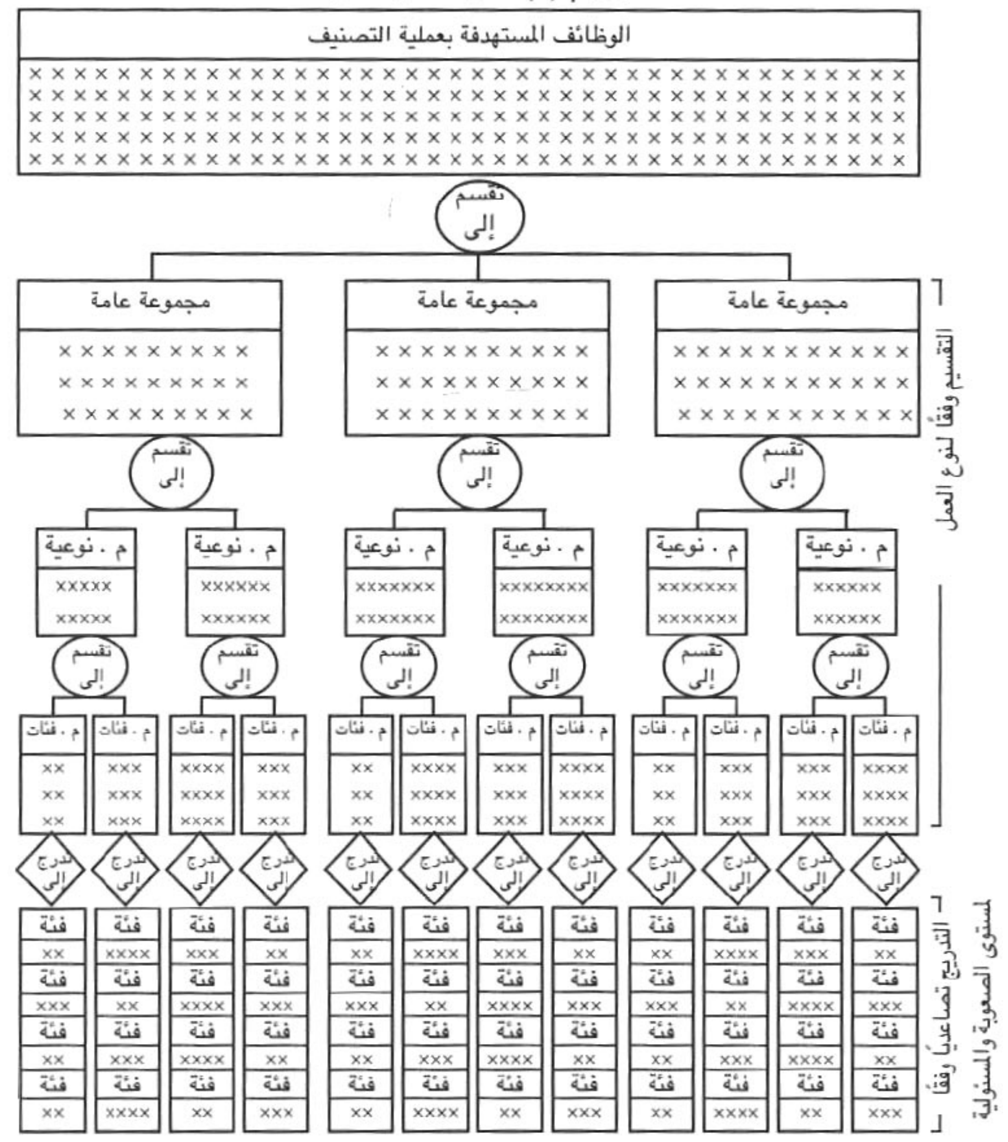
وتجدر الإشارة إلى أن الاكتفاء فى تصنيف الوظائف بمستوى "فئة" لا يعنى عدم إمكانية إجراء المزيد من التقسيمات . فالحقيقة أنه يمكن من الناحية النظرية الاستمرار فى تقسيم الفئة إلى تقسيمات أدق ، أما من الناحية العملية فقد جرت العادة على الاكتفاء بمستوى فئة . مثال ذلك : فئة مفهرس (ضمن وظائف المكتبات) ، يمكن أن تقسم إلى فئات فرعية أدق مثل : مفهرس كتب عربية ، مفهرس كتب أجنبية ، مفهرس دوريات عربية ، مفهرس دوريات أجنبية ، ... الخ .

ب - مبادئ التصنيف :

١ - الموضوعية :

أى أن التصنيف يتم للوظائف وليس لشاغليها أو من سيشغلها : فهذا المبدأ هو الأساس الذى تقوم عليه عملية التصنيف فى الدول التى تعمل بـ "نظام التصنيف الموضوعى" ، كما هو الحال فى المملكة العربية السعودية والولايات المتحدة الأمريكية وغيرهما ؛ إذ يتم بمقتضاه الدراسة التحليلية لمحتوى وأبعاد الوظيفة بمعزل عن الموظف ؛ للوقوف على حقيقة خصائصها ومطالبها ومقوماتها الأساسية ، تمهيداً لتقييمها وتحديد فئة الأجر المناسبة لها . بعد ذلك يتم البحث عن الموظف الأكثر ملاءمة لشغلها ممن يتوفر لديه إمكانات ومتطلبات أداء العمل .

شكل رقم (١) عملية تصنيف الوظائف



م = مجموعة

× = وظيفة

٢ - الأجر المتساوى للعمل المتساوى :

يقرر هذا المبدأ أن الوظائف المتماثلة فى درجة التأهيل اللازمة ودرجة صعوبة العمل ومستوى المسئولية - يجب أن تعامل معاملة واحدة من حيث إعطاؤها نفس درجة الأجر .

٣ - ارتباط الأجر بدرجة الصعوبة والمسئولية ومطالب التأهيل :

إن تحديد مستوى الأجر الذى يعطى لوظيفة ما يتوقف على ما تتضمنه واجباتها من صعوبة ومسئولية ، إضافة إلى ما يشترط لشغلها من مؤهلات . ويمكن إيضاح هذه المبادئ فى الشكل رقم (٢) .

جـ - مصطلحات تصنيفية :

١ - الوظيفة Job :

أصغر تفريعات الهيكل التنظيمى الوظيفى ، وهى عبارة عن مجموعة من الواجبات والمسئوليات تسندها سلطة مختصة إلى الموظف الذى يمتلك الحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة لقيامه بمتطلباتها والتزامه بأعبائها ومسئولياتها ، مقابل تمتعه بميزاتها المادية والمعنوية . وقد تكون الوظيفة شاغرة أو مشغولة ، دائمة أو مؤقتة ، موسمية أو عرضية ، تتطلب تفرغًا كاملاً أو جزئيًا .

شكل رقم (٢)

مبادئ تصنيف الوظائف



٢ – الواجب Duty :

الواجبات هى مجموع الأنشطة الرئيسية التى تتكون منها أى وظيفة ، ويؤدى إنجازها إلى تحقيق الهدف الذى أنشئت من أجله تلك الوظيفة . فوظيفة سكرتير مثلاً تتكون من عدة واجبات منها :

- تنفيذ توجيهات وتعليمات المدير مما له علاقة بمهام وظيفته .
- استلام المعاملات الواردة .
- استلام البريد الوارد .
- تنظيم اجتماعات المدير .
- تنظيم وحفظ المعاملات والأوراق الخاصة بالإدارة بطريقة علمية تضمن الرجوع إليها بسهولة .
- استقبال ضيوف وزوار ومراجعى المدير وتنظيم لقاءاتهم حسب توجيهاته .
- استقبال المكالمات الهاتفية الواردة والتعامل معها حسب مقتضى الحال .

٣ – المهمة Task :

عدد من الخطوات المتتالية داخل كل واجب من الواجبات المكونة للوظيفة ، وكل مهمة لها هدف معين بحيث إن إنجاز جميع المهام الخاصة بأحد الواجبات يؤدى إلى تحقيق الهدف من ذلك الواجب ؛ ليتكامل مع غيره من الواجبات بما يحقق فى نهاية المطاف الأهداف المنوطة بتلك الوظيفة . وفى المثال السابق نجد أن الواجب الخاص باستلام المعاملات الواردة يتكون من عدة مهام هى :

- إعطاؤها رقماً وتاريخاً .
- تسجيلها فى سجل الوارد .
- تنسيقها وتنظيمها وعرضها على المدير .
- إحالتها إلى الإدارات أو الجهات أو الأفراد حسب توجيهات المدير .
- متابعة ما تم حيالها .

٤ – الفئة Class :

أدق التفريعات التى غالبًا ما تنتهى إليها عملية تصنيف الوظائف ، وتضم عدداً من الوظائف المتماثلة فى نوع العمل ومستوى الصعوبة ودرجة المسئولية تماثلاً يمكّن من معاملتها معاملة واحدة من حيث إعطاؤها نفس المسمى ودرجة الأجر واشتراط مطالب تأهيل واحدة لها . مثال ذلك : فئة ناسخ مرتبة خامسة ، تضم عشرات الوظائف التى هى بالتأكيد غير متساوية تماماً ، ولكنها متماثلة فى مستوى صعوبة العمل ومسئولياته ؛ ولذا تعامل معاملة واحدة رغم اختلافها فى جزئيات وبعض دقائق العمل .

٥ – سلسلة (مجموعة) الفئات Class Series :

إحدى تفريعات المجموعة النوعية ومهنة فرعية متخصصة فى إطار المهنة الرئيسية (المجموعة النوعية) . مثال ذلك : المجموعة النوعية للوظائف الهندسية تضم عدداً من سلاسل الفئات منها : سلسلة فئات وظائف الهندسة الكهربائية ، سلسلة فئات وظائف الهندسة المدنية ، سلسلة فئات وظائف هندسة البترول ، سلسلة فئات وظائف الهندسة الميكانيكية ، ... الخ .

وتتكون سلسلة الفئات من عدد من الفئات الوظيفية يختلف عددها من سلسلة لأخرى ، مرتبة فى تدريج رأسى يبدأ بأقلها مستوى من حيث صعوبة العمل ومسئولياته . مثال ذلك : سلسلة فئات وظائف الهندسة الكهربائية تضم الفئات الوظيفية التالية : مهندس أول ، مهندس ثانٍ ، كبير مهندسين ، مدير إدارة هندسية . وهذه الفئات الوظيفية تتشابه فى نوع العمل بينما تختلف فى مستوى الصعوبة والمسئولية .

٦ – المجموعة النوعية (المهنية) Occupational Series :

تقسيم رئيس فى إطار المجموعة العامة ، يضم جميع الوظائف التى تعمل فى مجال عمل واحد وتربطها خصائص عامة مشتركة . ويمثل كل منها مهنة مستقلة يمكن تفريعها إلى مهن أدق يسمى كل منها سلسلة فئات . مثال ذلك ، المجموعة النوعية للوظائف الهندسية ، المجموعة النوعية للوظائف الطبية ، وهكذا .

٧ - المجموعة العامة General Group :

تقسيم عريض يضم شريحة واسعة من الوظائف المتنوعة التى غالبًا ماتعمل فى مجال عمل واحد مثل : المجموعة العامة للوظائف الدبلوماسية ، المجموعة العامة للوظائف الدينية ، المجموعة العامة للوظائف التعليمية ، المجموعة العامة للوظائف الحرفية ، وهكذا . وعند إنشاء المجموعات العامة قد يفرد كل نشاط أو مجال عمل فى مجموعة عامة مستقلة كما فى المثال السابق ، وقد يضم أكثر من نشاط أو مجال عمل فى مجموعة عامة واحدة مثل : المجموعة العامة للوظائف الإدارية والإدارية المعاونة ، المجموعة العامة للوظائف الهندسية والطبية ، المجموعة العامة للوظائف الدينية والثقافية والاجتماعية ، ويرجع القرار فى هذا إلى ما تضعه جهة الاختصاص من معايير مثل :

- ضم النشاطات المتشابهة فى مجموعة عامة واحدة .
- الموازنة بين حجم المجموعات العامة من حيث عدد ما يضمه كل منها من وظائف ، بما يستدعى ضم بعض الأنشطة إلى بعضها لإحداث الموازنة المطلوبة .
- التماثل فى الحد الأدنى من المؤهل المقرر للوظائف ، فمثلاً تضم الوظائف التى يكون الحد الأدنى لوظائفها "البكالوريوس" فى مجموعة عامة واحدة مثل وظائف الطب والهندسة .
- تمييز بعض النشاطات بوضعها فى مجموعة عامة مستقلة ؛ نظرًا لاعتبارات سياسية أو اجتماعية معنية .

٨ - تحليل الوظائف Job Analysis :

تفتيت الوظيفة وتجزئتها إلى عواملها ومكوناتها الأساسية ، وذلك بغرض الدراسة الدقيقة لتلك العوامل منفردة ومجتمعة ، ومقارنة بعضها ببعض للكشف عن محتوى وأبعاد تلك الوظيفة . ومن عوامل التحليل ما يلى :

- طبيعة العمل وتنوعه .
- الإشراف الواقع من وعلى الوظيفة .
- ظروف العمل .

- المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة .
- المخاطر والأضرار المهنية .
- درجة المسئولية .
- التجديد والابتكار .
- القرارات والتوصيات .

ويعتمد عدد عوامل التحليل ونوعيتها على حجم ونوعيات الوظائف المطلوب تحليلها ؛ إذ إنه يتم عند تحليل مجموعة من الوظائف اختيار أهم العوامل المشتركة بين وظائف تلك المجموعة .

٩ – المدى الفئوى Class Range :

البعد بين أقل فئة وأعلى فئة داخل سلسلة الفئات ، ويمثل المسار الطبيعى للترقى .

١٠– الوظائف القياسية الدالة Key Jobs (Bench-Mark) :

عينة منتقاة من الوظائف ، يستعان بها كمرشد فى عمليات تصنيف وتقييم الوظائف ، وتقييمها لإضفاء مزيد من الدقة والموضوعية عليها . ويتم اختيار هذه الوظائف طبقًا لعدد من الشروط منها : أن تتمتع تلك الوظائف بالثبات وعدالة أجورها ، وأن تكون ممثلة للوظائف المستهدفة بعمليات التصنيف والتقييم .

١١– المرتبة :

شريحة من الأجر داخل سلم الأجور ، تمثل مستوًى معينًا من الصعوبة والمسئولية ، مقسمة إلى عدد من الدرجات المالية المتزايدة بنسبة ثابتة تمثل العلاوة الدورية السنوية . وفى المرتبة يلتقى عدد كبير من فئات الوظائف المتماثلة فى درجة صعوبة العمل ومسئولياته والمختلفة فى نوع وطبيعة العمل مثال ذلك : المرتبة الثامنة : تضم سكرتير ، مهندس ، أخصائى شئون الموظفين ، باحث ميزانية ، رئيس قسم ، طبيب ، ... الخ .

د - أهمية تصنيف الوظائف :

أدى اتساع وتشعب أنشطة منظمات الأعمال إلى زيادة مضطردة فى أعداد وأنواع ما تحتاج إليه من وظائف للنهوض بما فرضه ذلك التوسع من أعباء . وقد ترتب على هذه الزيادة والتنوع فى الوظائف أن أصبح من غير الممكن التعامل معها بالشكل الصحيح ما لم يكن هناك نظام دقيق يميز بينها ، ويحدد علاقاتها وارتباطاتها ببعضها البعض ، ويكشف عن أبعادها ومحتوياتها ، بما يساعد على تحديد الأجور العادلة لها ، ومن ثم شغلها بالكفاءات الملائمة القادرة على القيام بواجباتها ، والسير بمشروعات الأعمال قدمًا فى الطريق المرسوم لها للوصول للأهداف التى أنشئت من أجلها . ذلك النظام المنشود هو ما يسمى بـ "تصنيف الوظائف" .

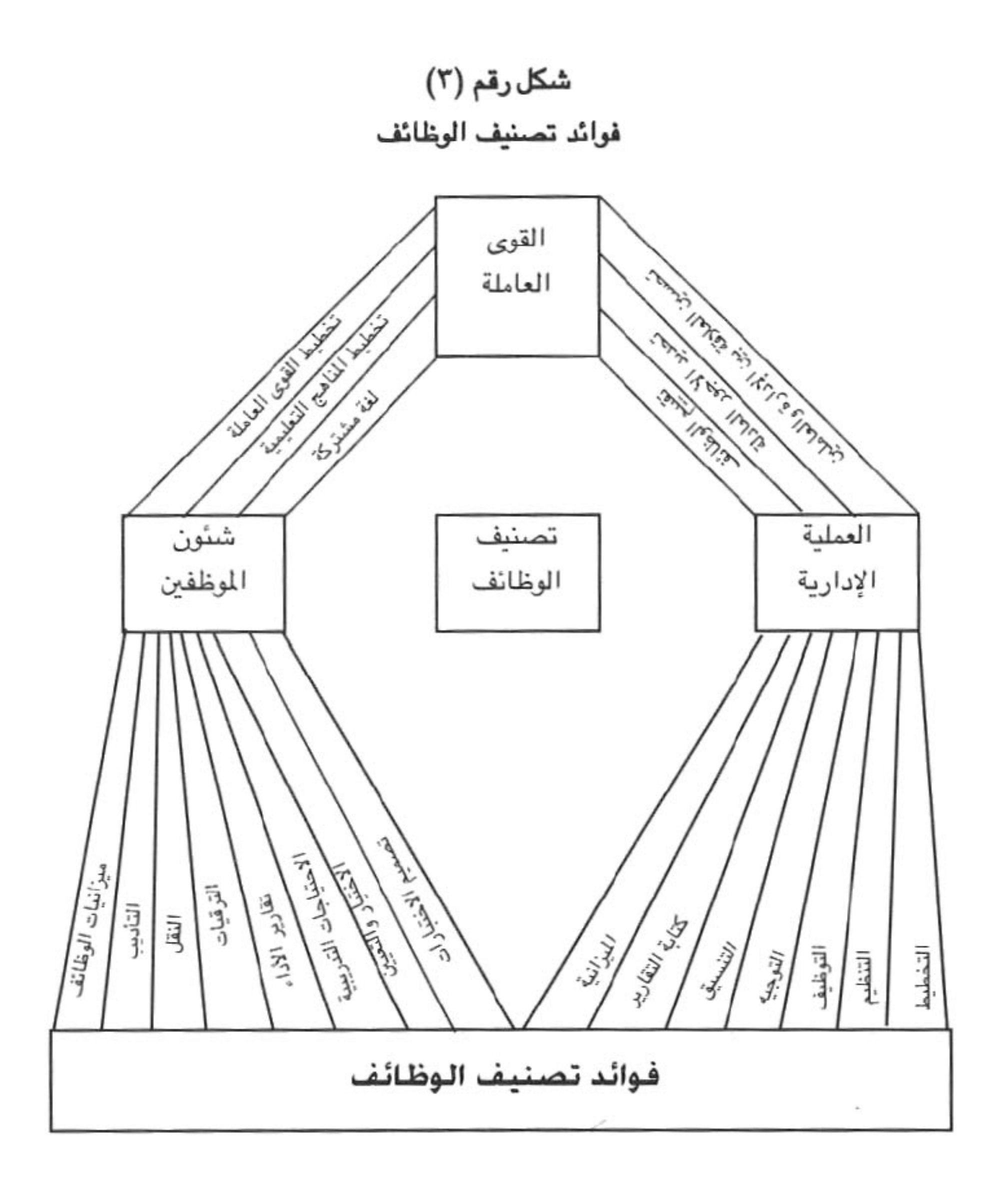
ولأهمية هذا النظام فقد درجت منظمات الأعمال الحكومية منها والخاصة على اختلاف أنشطتها إلى تبنى خطط التصنيف ودعمها ، والعمل على إنجاحها ، ومن ثم الاستفادة مما تخلص إليه من نتائج فى الدفع بكافة الطاقات المادية والبشرية باتجاه المزيد مما تسعى إليه من طموحات .

هـ - فوائد تصنيف الوظائف :

يشتمل تصنيف الوظائف على العديد من الفوائد يوضحها الشكل التالى :

شكل رقم (٣)

فوائد تصنيف الوظائف



وفيما يلى بيان موجز لكل من تلك الفوائد :

١ - العملية الإدارية :

أجمل (لوثر جوليك Luther Gulick) عناصر العملية الإدارية فى المصطلح الإنجليزى (POSDCORB) ، الذى يمثل الأحرف الأولى لوظائف الإدارة وهى :

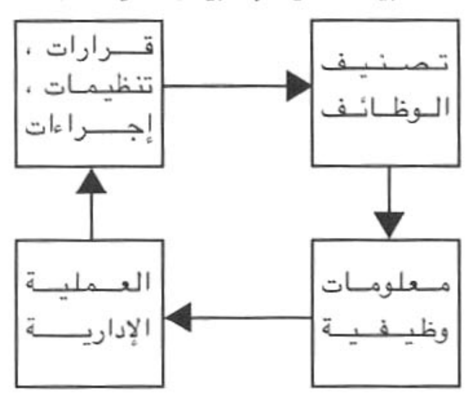
- التخطيط Planning
- التنظيم Organizing
- التوظيف Staffing
- التوجيه Directing
- التنسيق Coordinating
- كتابة التقارير Reporting
- الموازنة Budgeting

هذه النشاطات يتم ممارستها من قبل الرؤساء فى المستويات الإدارية المختلفة (العليا ، المتوسطة ، التنفيذية) بدرجات متفاوتة من أجل تحقيق الأهداف المنوطة بكل منهم بما يؤدى إلى تحقيق أهداف التنظيم ككل .

وهناك ارتباط وثيق بين العملية الإدارية بجميع عناصرها وبين تصنيف الوظائف كما يوضحه الشكل رقم (٤) :

شكل رقم (٤)

العلاقة بين العملية الإدارية وتصنيف الوظائف



وهذا الارتباط يمكن بيانه على النحو التالى :

يقدم تصنيف الوظائف معلومات وافية ومحدثة عن الوظائف تشمل : مسمياتها ، أنواعها ، مراتبها ، واجباتها ، مسئولياتها ، مطالب التأهيل اللازمة لشغلها، ... إلخ .

وهذه المعلومات تعد بمثابة قاعدة معلوماتية هامة جداً لاغنى عنها عند ممارسة أى من عناصر العملية الإدارية ، فعلى سبيل المثال لايمكن عمل تخطيط للجهاز ككل أو للقوى العاملة دون توفر تلك المعلومات ، وكذا الحال بالنسبة للتنظيم والتنسيق والتوجيه وكتابة التقارير والميزانية . فهذه العناصر جميعها يربط بينها قاسم مشترك سواءً كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر وهو - الوظيفة .

ونتيجة لممارسة العملية الإدارية - فى أى مستوى - فإنه غالباً ما يترتب على مخرجاتها من قرارات وإجراءات وأنظمة مايمس ويغير فى وضعية الوظائف القائمة أو الهيكل التنظيمى أو خطة التصنيف نفسها ، وهى تغييرات يجب إدخالها على خطة التصنيف بما يجعلها مواكبة لتلك التغيرات ، وبالتالى استمراريتها فى تقديم أحدث المعلومات والتنظيمات عن الوظائف القائمة . وبذلك يفيد الرؤساء مما توفره خطة التصنيف من معلومات محدثة ، عند ممارستهم لأى من جوانب العملية الإدارية ذات الصفة المستمرة .

عمليات شئون الموظفين

٢ - تصميم الاختبارات :

تعتمد عملية تصميم الاختبارات على دقة وكفاية المعلومات المتوفرة عن الوظائف المطلوب شغلها عن طريق الاختبارات ، وذلك بهدف اختيار أفضل المتقدمين . ويقدم التصنيف الكثير من المعلومات الهامة فى هذا الجانب ؛ إذ يتم الاعتماد على مواصفات الفئات لتصميم الاختبارات بناءً على ما تحويه من معلومات يفترض دقتها وشموليتها وتمثيلها لمجموعة وظائفها . ويرتبط تصميم الاختبارات إلى درجة كبيرة بسياسة تكوين الفئات المتبعة ، كما سيرد تفصيل ذلك فى موضعه من الفصل الثالث .

٣ - التعيين والاختيار :

يتم التعيين بناءً على ما تسفر عنه عملية الاختيار التى هى عبارة عن "جمع المعلومات لغرض تقويم وتحديد من يشغل الوظيفة ضمن عدد من الشروط بما يخدم مصلحة الفرد والمنظمة على المدى القصير والطويل [١٢] " . فالاختيار بهذا المفهوم ماهو إلا تطبيق مباشر لمفهوم الجدارة من حيث البحث عن الأنسب والأكثر ملاءمة لشغل الوظيفة : فعملية الاختيار لا تُعنى بالبحث عن الأكثر تحصيلاً من الناحية العلمية أو الخبرات العملية ، وإنما الأصلح للقيام بواجبات الوظيفة والوفاء بالتزاماتها - أى وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب . وهذه النظرة تتفق مع ما جاء فى نظام الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية لعام ١٣٩٧هـ ، حيث ورد فى المادة الأولى منه : "الجدارة هى الأساس فى اختيار الموظفين لشغل الوظيفة العامة." [١٣]

وحتى تتم عملية الاختيار بالصورة الصحيحة ؛ فإنه لابد من توافر معلومات دقيقة عن الوظائف المطلوب شغلها من حيث واجباتها ، مسئولياتها ، مطالب شغلها ، إلى غير ذلك من المعلومات الضرورية التى يعوّل فى تحصيلها على وجود خطة تصنيف جيدة يمكن الاعتماد عليها فى وضع معايير دقيقة للاختيار تكفل اختيار الأصلح وتوفير وقت وجهد القائمين على عملية الاختيار وكذا المتقدمين لها .

٤ - تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين :

التدريب عملية لازمة وضرورية طيلة حياة المنظمة من حيث هو أداة فاعلة لها أهدافها المؤثرة على مختلف جوانب العملية الإدارية فى مستويات التنظيم المختلفة ؛ فهو يسعى لرفع كفاءة الموظف وتطوير قدراته ، أو إعداده لشغل وظائف أعلى من خلال تعريفه وتدريبه على كل ما يستجد فى مجال عمله من أساليب وطرق ووسائل حديثة .

وعليه تُولى التشريعات والأنظمة العمالية فى جميع الدول أهمية خاصة لموضوع التدريب ؛ لما له من دور إيجابى على جميع المستويات الإدارية ، ويتضح هذا التوجه فى أنظمة الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية ؛ إذ نصت المادة رقم (٢/٢٤) من نظام الخدمة المدنية لعام ١٣٩٧هـ بأنه "على الجهات الحكومية تمكين موظفيها من تلقى التدريب كل فى مجال اختصاصه . ويجب عليها أن تكفل لموظفيها التفرغ التام للتدريب فى البرامج التى تقتضى طبيعتها ذلك بناء على توصية جهة التدريب" [١٤] . كما ساند هذا التوجه إقرار عدد من المزايا المادية وردت ضمن بنود لائحة التدريب ، كوسائل عملية لتشجيع وحفز موظفى الدولة على الالتحاق ببرامج التدريب المناسبة ومن تلك المزايا [١٥] : تحمل الجهة الحكومية رسوم التدريب سواءً كان التدريب داخل المملكة أو خارجها ، صرف بدل تدريب ، بدل علاج إذا كان التدريب خارجيًا ، مكافأة لمن ينهى برنامج التدريب بتفوق ، تذاكر إركاب من وإلى مقر التدريب ، وأخيرًا احتساب مدة التدريب لأغراض الترقية .

مما سبق تتضح الأهمية الكبرى لموضوع التدريب ، وما يجب أن يعطى من عناية بدءًا من تلمس الاحتياجات التدريبية للعاملين ، وضع الخطط التدريبية المناسبة ، اختيار برامج التدريب الملائمة ، تحديد زمان ومكان التدريب ، وأخيرًا رصد النتائج للاستفادة منها فى تطوير خطط التدريب المستقبلية . ومن هنا فإن تحقيق هذه الأهداف يستدعى توفر معلومات متكاملة عن الوظائف ومتطلباتها وهو ما يمكن أن يتوافر فى ظل خطة تصنيف شاملة لجميع وظائف المنظمة .

٥ – تقارير الأداء الوظيفى :

تنتهى خطة التصنيف إلى وضع مواصفة نموذجية لكل فئة وظيفية فى المنظمة ، تشمل أهم المعلومات مثل مسمى الفئة ، واجباتها ، مسئولياتها ، مطالب التأهيل . وهى معلومات لا غنى عنها لمعدى تقارير الأداء عن العاملين ؛ إذ إن مواصفة الفئة أشبه ما تكون بعقد تمثل واجبات الوظيفة ومسئولياتها أهم شروطه . وفى ضوء ذلك يمكن لمواصفة الفئة أن تكون أداة قيمة تساهم إلى درجة كبيرة فى تقييم أداء العاملين بطريقة موضوعية .

٦ – الترقيات :

الترقية تعنى تصنيفيًا انتقال الموظف لوظيفة ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسئولية . وللمساعدة فى إتمام هذه العملية بالصورة الصحيحة يحتاج القائمون عليها إلى معلومات متكاملة وحديثة عن الموظفين المرشحين للترقية ويمكن الحصول عليها من مصادر مختلفة على رأسها سجل الموظف وملاحظات رئيسه المباشر ، كما تحتاج هذه العملية إلى توفر معلومات عن الوظائف المرقى منها وإليها ومن ذلك : مسميات الوظائف ، الإدارات التابعة لها ، مراتبها ، نوعية أعمالها ، الواجبات ، مستوى صعوبة الأعمال والمسئوليات المناطة بها ، مطالب التأهيل ، ... الخ . ولا شك أن توافر خطة جيدة لتصنيف الوظائف سيساعد على توفير هذه المعلومات بشكل دقيق مما يمكن من اختيار أفضل المرشحين للترقية .

٧ – النقل :

يعنى انتقال الموظف من الوظيفة التى يشغلها إلى وظيفة أخرى بنفس المستوى ، ولكنها قد تختلف إلى حد ما فى طبيعة ونوع العمل . وعملية المناقلة بين الوظائف لابد وأن تمر خلال قواعد وأنظمة التصنيف المنظمة لهذه العملية . ويجدر بالذكر أن عملية المناقلة بين الوظائف إجراء صحى يسعى إجمالاً إلى تحقيق العديد من الأهداف منها :

أ – ملء الوظائف الشاغرة بذوى الخبرات من الموظفين .

ب - تصحيح بعض الأخطاء القائمة فى شغل الوظائف ؛ مما يؤدى إلى وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب .

جـ - إكساب العاملين المعرفة والخبرة فى مجالات عمل جديدة بما يدعم مفاهيم الإثراء الوظيفى ، وما تحققه من إيجابيات لصالح الفرد والمنظمة .

د - القضاء على روتين العمل ، وزيادة الدافعية لدى العاملين عن طريق تغيير طبيعة أو مكان العمل .

هـ - فك الاشتباك والقضاء على الخلافات بين العاملين فى المكان الواحد .

و - إعادة تأهيل بعض الموظفين بما يتلاءم مع إمكاناتهم وقدراتهم الشخصية .

٨ - التأديب :

إحدى وسائل الإصلاح الإدارى ، وأداة رقابية فاعلة تساعد على منع الأخطاء قبل حدوثها ومعالجة ما يحدث منها وفق نظام متكامل يشتمل على أنوا ع المخالفات الإدارية والمالية والسلوكية وغيرها ، مما قد يرتكبه العاملون مع تحديد للعقوبة الملائمة لكل من تلك المخالفات . ويلعب تصنيف الوظائف دوراً هاماً فى وضع وتعديل نظام التأديب ، وكذا أهميته فى تحديد المسئولية عن الخطأ ونسبة ذلك من خلال ما يقدمه من معلومات تفصيلية عن الوظائف توضح أبعادها وواجباتها ومسئولياتها .

٩ - إعداد ميزانيات الوظائف :

يتطلب إعداد الميزانيات الكثير من المعلومات عن الوظائف التى يسهم تصنيف الوظائف فى توفيرها ومن تلك المعلومات : مسميات الوظائف ، الرموز الوظيفية ، فئات الأجر ، الفئات الوظيفية التى تنتمى إليها الوظائف ، سلاسل الفئات ، المجموعات النوعية والعامة .

القوى العاملة :

١٠ - تخطيط القوى العاملة :

غنى عن القول ما لتخطيط القوى العاملة من دور فاعل فى تحقيق اقتصاديات التشغيل الأمثل لأى منظمة ، فهو يُعنى بوضع الإستراتيجيات الخاصة بالقوى العاملة للاستفادة مما هو متاح وتوفير النقص كمًا ونوعًا فى الوقت المحدد ، أخذاً فى الاعتبار إمكانات المنظمة وظروف سوق العمل وغير ذلك من الاعتبارات . وبصورة أدق فإن تخطيط القوى العاملة يهدف إلى :

- التأكيد على توظيف العدد المناسب بالمؤهلات والقدرات الملائمة فى الوقت المناسب .
- الوعى بوضع القوى العاملة وكيفية الحصول عليها وتطوير تلك العملية .
- تحسين مصادر القوى العاملة . (١٦)

وفى ضوء ما سبق تبرز أهمية ما يقدمه تصنيف الوظائف من معلومات عن وضع القوى العاملة تعتبر الأساس العملى فى تخطيط القوى العاملة خاصة إذا ما وجدت خطة تصنيف جيدة تواكب ما يحدث فى المنظمة من تغيرات سواءً فى الوظائف أو فى الهيكل التنظيمى ، أو غير ذلك .

١١ - تخطيط المناهج التعليمية والتدريبية :

يمكن لتصنيف الوظائف بما يقدمه من معلومات دقيقة عن واجبات الوظائف ومستويات الصعوبة والمسئولية ومطالب التأهيل اللازمة لشغلها ، أن يكون أداة فاعلة لدى المسئولين عن تخطيط مناهج التعليم والتدريب فى الجامعات والمؤسسات التعليمية تساعدهم فى تصميم المناهج المناسبة لسد احتياجات سوق العمل من الكفاءات المؤهلة ، والمساهمة من ناحية أخرى فى تخفيض نسبة البطالة بالحد من التخصصات التى تفيض عن حاجة السوق وفتح المجال أمام تلك التى يعانى من عجز فيها .

١٢ - تحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين :

يساهم تصنيف الوظائف فى وضع بعض السياسات الخاصة بالعمل مثل سياسة الأجور ، الترقية ، ... الخ ، بالإضافة إلى تحديد الواجبات والمسئوليات والاختصاصات والسلطات . وتوافر أى منظمة على مثل هذه الأمور ضمن إطار واضح من الأنظمة والقواعد وإجراءات العمل - كفيل بخلق مناخ عمل جيد تتضح فيه الرؤية ، ويزيد الشعور بالاطمئنان حيال عدالة المعاملة بما يقلل من فرص الاحتكاك والخلافات بين الإدارة والعاملين ، استناداً إلى معرفة كل طرف بواجباته ومسئولياته ، وبالتالى اطمئنانه إلى إمكانية حصوله على مستحقاته على أسس من المساواة فى المعاملة ومبدأ تكافؤ الفرص .

١٣ - لغة اصطلاحية مشتركة :

يوفر تصنيف الوظائف بما يشتمل عليه من مفاهيم ومبادئ وإجراءات محددة كياناً مستقلاً وقاموساً للعديد من المفردات والتراكيب اللغوية الخاصة فى هذا المجال ، مما يوفر للمختصين والمتعاملين لغة اصطلاحية مشتركة تتسم مفرداتها بالدقة والإيجاز البلاغى خلافاً لما قد تعكسه من معنى واسع قد يحتاج التعبير عنه إلى الكثير من الشرح والتوضيح . ومن ذلك أن مصطلح "فئة" يعنى : مجموعة من الوظائف المتماثلة فى مستوى الصعوبة ودرجة المسئولية تماثلاً يبرر معاملتها معاملة واحدة من حيث : المسمى ، درجة الأجر ، والحد الأدنى لمطالب التأهيل اللازمة لشغلها .

١٤ - تحديد الأجور العادلة :

هناك علاقة وثيقة بين عمليتى تصنيف الوظائف وتحديد الأجور العادلة للوظائف ، يشير إليها (هارولد سسكن Harold Suskin) بقوله :

"إن خطة تصنيف الوظائف الجيدة تتطلب إجراءات منتظمة للوظائف التى ستحدد أجورها ، وهذه الإجراءات تدعى "خطة التصنيف" ... وخطة التصنيف الجيدة تعطى أجراً متساوياً للعمل المتساوى ونفس الأجر للوظائف المماثلة . وتحقيق هذه الأهداف يتطلب قدراً كبيراً من المعلومات التى تمثل خطة تصنيف الوظائف أفضل مصادرها" . [١٧]

إن العدالة فى منح الأجور تستلزم أن يتناسب مقدار الأجر الممنوح للوظيفة مع متطلبات شغلها ومستوى الصعوبة والمسئولية فيها مقارنة بغيرها من وظائف المنظمة ، وهى معادلة يصعب تحقيقها مالم يكن هناك علاقات واضحة ومحددة بين الفئات الوظيفية المختلفة على مستوى الجهاز ككل . وتبرز أهمية التصنيف فى هذا الجانب ؛ إذ يقدم منظومة متكاملة تتضح فيها علاقات الفئات الوظيفية ببعضها سواءً تلك التى تماثلها على نفس المستوى ، أو مع غيرها مما يعلوها أو يقع أسفل منها .

١٥ – تقييم الوظائف :

عملية يتم بمقتضاها استخدام إحدى طرق تقييم الوظائف الوصفية أو الكمية ، أو مزيج منهما لتحديد فئة الأجر المناسبة للوظيفة على هيكل الأجور المستخدم ، ويتم الاعتماد فى ذلك على ما يوفره تصنيف الوظائف من أداة هامة تتمثل فى وثيقة وصف الفئات التى يعول على ما تحويه من معلومات فى عملية تقييم الفئات ، ومن ثم إلحاق الوظائف المفردة بالفئات المناسبة .

و – متطلبات القيام بخطة التصنيف :

إن تبنى خطة لتصنيف الوظائف ليعتبر قراراً حاسماً فى حياة الجهاز الحكومى أو المنظمة الخاصة ، وهو ما يستدعى بالضرورة حشد الإمكانات كافة لدعمه وضمان نجاحه . ومن هنا فلابد من وضع إستراتيجية شاملة للخطة ، بدءًا بأدق التفاصيل وحتى أعقدها وفيما يلى العناصر الرئيسية لتلك الخطة .

١ – استكمال المتطلبات القانونية :

تقوم الجهة المعنية – وزارة الخدمة المدنية مثلاً ، إذا كان التصنيف يتم على مستوى الجهاز الحكومى ككل – باستكمال المسوغات القانونية اللازمة لوضع خطة التصنيف . وتلك المسوغات عادة ما تصدر من الجهات العليا فى الدولة ؛ ذلك لأن خطة التصنيف تشمل جميع وظائف الجهاز الحكومى وآثارها واسعة النطاق ؛ مما يستلزم الحصول على مثل تلك الأداة القانونية رفيعة المستوى .

٢ - الاعتمادات المالية :

عملية التصنيف عملية مكلفة ماليًا ؛ وذلك لما تتطلبه من نفقات كبيرة تتمثل فى الصرف على المشاركين والأدوات والآلات والوسائل والنماذج ، وغير ذلك من النفقات . وعليه ، فإنه لابد قبل البدء من عمل موازنة تقديرية يتم بناءً عليها رصد المبالغ المالية اللازمة ، ضمانًا لاستمراريتها وعدم توقفها عند أى مرحلة من المراحل بسبب نقص الاعتمادات المالية .

٣ - تشكيل فريق العمل :

يتطلب وضع وتنفيذ خطة التصنيف تشكيل فريق عمل أو أكثر حسب الحاجة ، ويجب أن يتوفر فى عضو الفريق المعرفة بمبادئ التنظيم ، ومبادئ الإدارة العامة وشئون الموظفين ، إضافة إلى القدرة على :

- جمع المعلومات وتحليلها ووصف وتقييم الوظائف .
- وضع وتنفيذ برامج العمل .
- إجراء المقابلات وتسجيل الملاحظات .
- ترتيب المعلومات بطريقة منطقية منظمة تتدرج حسب الأهمية من الأهم إلى الأقل أهمية .
- تنسيق وترتيب المعلومات بما يساعد على الاستفادة منها بأقصى ما يمكن .

ولقلة المتخصصين فى مجال التصنيف ؛ فإنه عادة ما يلجأ للتغلب على هذه المشكلة إلى تبنى واحد أو أكثر من الأساليب التالية :

- تصميم برامج تدريب مكثفة للمشاركين فى عملية التصنيف .
- الاستعانة بخبرات محلية من خارج الجهاز .
- الاستعانة بخبرات عالمية ممن لهم شهرة كبيرة فى هذا المجال .

٤ - المسح الأولى :

يقوم فريق العمل بعد تشكيله بعمل المسح الأولى ، ووضع التصور المبدئى لمجتمع الدراسة ؛ وذلك بغرض جمع معلومات أولية عن الجهات المشمولة بالدراسة مثل : عددها ، نشاطاتها ، أحجامها ، مواقعها الجغرافية ، وظائفها (أعدادها وأنواعها) . وتخلص هذه المرحلة إلى إعداد تقرير مفصل يشمل جميع الحقائق الممكنة عن الوضع العام ، وأية ملاحظات تتعلق بصعوبات التنفيذ ، وأى مستلزمات يجب توفرها لإنجاح البرنامج .

٥ - وضع برنامج التنفيذ :

بعد الدراسة الأولية ، يتم وضع برنامج تفصيلى يشمل :

- الفترة الزمانية التقريبية لإنجاز البرنامج ككل وتحديد بدايتها ونهايتها .
- الفترة الزمانية المتوقعة لكل مرحلة من المراحل وتحديد بداية ونهاية كل مرحلة .
- القوى العاملة المطلوبة لكل مرحلة .
- مستلزمات كل مرحلة من الأجهزة والوسائل والأدوات .
- التكلفة المالية الإجمالية للمشروع .

٦ - تحديد عينة الدراسة :

يقوم فريق العمل بتحديد الطريقة الملائمة لاختيار عينة من الأجهزة المشمولة بالدراسة ، مستخدماً القواعد العلمية لاختيار العينات بحيث تكون ممثلة تمثيلاً صادقاً لجميع الوظائف المشمولة بالدراسة من حيث : أعدادها وأنواعها ومستوياتها المختلفة وأحجامها ومواقعها الجغرافية ، وهكذا .

٧ - البرنامج الإعلامى :

وضع وتنفيذ برنامج إعلامى عن الخطة يتم البدء فيه مع بداية وضع التصورات الأولية للخطة ويستمر حتى البداية الفعلية للتطبيق على الأجهزة المختلفة ، ويكون هدفه

فى هذه المرحلة التعريف بالخطة ومزاياها والفرق بينها وبين الخطة السابقة (إن وجد) مع إعطاء معلومات تفصيلية مبسطة عن إجراءاتها ومراحلها . والهدف المرجو من هذا البرنامج هو تهيئة العاملين وإعدادهم نفسيًا للتعاون فى إنجاح الخطة ، وإزالة ما قد يكون لديهم من لبس أو غموض أو تخوّف تجاهها .

أما عند البدء فى التطبيق ؛ فإن هدف الخطة الإعلامية يجب أن يأخذ منحنى مختلفًا هدفه شرح أبعاد الخطة وكيفية التطبيق وكيف يمكن المساهمة فى ذلك ، والتعريف بما صاحب هذه الخطة من تعديلات وتغييرات فى الهيكل الوظيفى ، أو محتوى الوظائف ، أو سلم الأجور ، أو المؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف ، أو ما استحدث من مسميات أو مجموعات مهنية جديدة ، أو أى تعديلات ذات مساس بثوابت الخطة . مثل هذه الخطة الإعلامية سوف يكون لها أثرها النفسى الجيد على العاملين حتى بالنسبة لأولئك الذين أدت الخطة إلى تعديلات غير سارة بالنسبة لهم مثل : تخفيض مستواهم الوظيفى ، أو تغيير مسمياتهم الإشرافية إلى تنفيذية إلى غير ذلك من الاحتمالات .

٨ - إعداد المتخصصين بالأجهزة المختلفة :

يتم إعداد مجموعة من الموظفين بإدارات شئون الموظفين بالأجهزة المختلفة (إذا كانت الخطة تستهدف عددًا كبيرًا من الأجهزة) ؛ ليكونوا قادرين على التعامل معها عند بدء التنفيذ ، ويعملوا كحلقة وصل بين جهاتهم والجهة المشرفة على خطة التصنيف ، إضافة إلى الاستعانة بهم فى شرح أبعاد ومعطيات الخطة للعاملين بجهاتهم ، ويتم إعدادهم من خلال إلحاقهم ببرامج تدريبية مصممة لهذا الغرض .

٩ - استكمال مستلزمات التنفيذ :

يستكمل تصميم النماذج والسجلات وإعداد الأدوات والأجهزة والوسائل التقنية التى من شأنها أن تسهل العمل وتساعد على سرعة الإنجاز مثل الحاسب الآلى وما شابه .

١٠ - دراسة المعوقات المحتملة :

يتم دراسة الظروف المحيطة والإمكانات المتاحة ، ثم التنبؤ بما قد يعترض الخطة من معوقات واتخاذ الاحتياطات المسبقة لمنع حدوثها ، ووضع البدائل لحل ما قد يظهر منها .

خاتمة :

تصنيف الوظائف عملية دقيقة ذات إجراءات منظمة تهدف إلى تبسيط وتسهيل التعامل مع مجموعة الوظائف المستهدفة بعملية التصنيف من خلال عدة تقسيمات تضم فيها الوظائف المتشابهة فى نهاية المطاف فى مجموعات تنشأ على أساس التماثل الكبير بين وظائفها طبقًا لنوع العمل ومستوى الصعوبة والمسئولية ومطالب التأهيل ، وهو ما يطلق عليه "الفئة" .

وعملية التصنيف تنطلق من عدة مبادئ تتمثل فى موضوعية التصنيف من حيث إنه يتعامل مع الوظيفة وليس شاغلها ، وكذا إعطاء الأعمال المتساوية أجوراً متساوية ، مع التأكيد على وحدة استخدام المصطلحات التصنيفية بما يضمن وحدة المفهوم وسرعة الاستدلال على المعنى المطلوب دون إضاعة الوقت فى الشرح والتوضيح بغرض تحديد المقصود بأى من تلك المصطلحات .

وأخيرًا ، فإن تبنى خطة للتصنيف يستلزم توافر مقومات النجاح لها ، والتى تتمثل فى مجموعة من المتطلبات الأساسية التى يتعين استكمالها قبل البدء فى تلك العملية .

هوامش الفصل الأول

١ – حسن سعيد الكرمى ، **الهادى إلى لغة العرب ، الجزء الثالث** (لبنان : دار لبنان للطباعة والنشر ، ١٤١٢هـ – ١٩٩٢م) ، ص ٥٥ .

2 - Ralph C., Chandler and Jack C., Plano, **The Public Administration Dictionary,** 2nd Ed. (Santa Barbara, CA: ABC-clio, Inc., 1988) , p. 294.

3 - Ismar Baruch, Position-Classification in the Public Service, A Report Submitted to the Civil Service Assembly of the United States and Canada, By the Committee on Position- Classification and Pay plans in the public service,8th Ed.(Chicago, Illinois: **Public Personnel Association,** 1970),p. 3.

4 - Felix A., Nigro, **Public Personnel Administration,** (New York): Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1963), P. 83.

5 - Norman John Powell,: **Personnel Administration in Government,** (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice - Hall, Inc., 1956), p. 321.

6 - William G., Torpey, **Public Personnel Management,** (Princeton, New Jersey: D., Van Nostrand Company, Inc., 1957), p. 40.

7 - Jay M. Shafritz,: "A New World: Readings on Modern Public Personnel Management," (Chicago, Illinois: **International Personnel Management Association,** 1975), p. 119.

8 -O., Glenn Stahl, **Public Personnel Administration,** 8th Ed. (New York: Harper and Row, Publishers, Inc., 1983), p. 184.

9 - Marshal E., Dimock and Gladys Ogden Dimock and Douglas M. Fox, **Public Administration,** 5th Ed., (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1983), p. 307.

١٠– المملكة العربية السعودية ، الديوان العام للخدمة المدنية ، أنظمة ولوائح وتعليمات شئون الموظفين فى الخدمة المدنية ، **دليل تصنيف الوظائف فى الخدمة المدنية** ، (الرياض : الديوان العام للخدمة المدنية ، ١٤١٤هـ – ١٩٩٤م) ، ص ٤ .

١١– للمزيد من الإيضاح حول هذا الموضوع انظر : محمود محمد الذنيبات وأسامة محمد جرادات ، **تصنيف الوظائف : الأسس والمراحل** ، (عمان : بدون ناشر ، ١٤١٢هـ – ١٩٩٢م) ونادر أحمد أبو شيخة وعبداللطيف الأسعد ، **المرشد إلى توصيف وتصنيف الوظائف** ، (عمان : شركة الشرق الأوسط للطباعة ، ١٩٩٠م) وفؤاد محمد الجميعى ، **الأسس النظرية والتطبيقية لترتيب الوظائف** ، (بغداد : مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر ، ١٤٠٣هـ – ١٩٨٢م) ومجدى عزيز جرس ، (**نظام ترتيب الوظائف بين النظرية والتطبيق فى القطاع الحكومى** ، (القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٩٢م) .

12- Shimon L., Dolan and Randall S. Schuler, **Personnel and Human Resource Management in Canada,** (St. Paul, MN: West Publishing Company, 1987), p. 154.

١٣- المملكة العربية السعودية ، الديوان العام للخدمة المدنية ، **نظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية ، المجموعة الأولى** ، الطبعة الأولى ، (الرياض : الديوان العام للخدمة المدنية ، ١٤١٨هـ) ، ص ١٣ .

١٤- نفس المرجع ، ص ٩٦ .

١٥- نفس المرجع ، ص ص ٩٦ - ١٠١ .

16 -Derek Torrington and Laura Hall, **Personnel Management: A New Approach,** (UK: Prentice - Hall International Ltd, 1987), p. 156.

17- Harold Suskin,: "Job Evaluation and Pay Administration in the Public Sector," (Chicago, Illinois: **International Personnel Management Association,** 1977), p. 248.

الفصل الثانى

نظم وتجارب تصنيف الوظائف

أولاً : التصنيف الموضوعى :

أ - أساسيات النظام :

ماهيته :

مرتكز هذا النظام ومادته الأساسية هو - الوظيفة - بما تحويه من واجبات ومسئوليات ومتطلبات يجب توفرها فيمن يشغلها كحد أدنى ؛ ليتمكن من أداء العمل والقيام به على الوجه الأكمل ، وقد نشأ هذا النظام فى الولايات المتحدة الأمريكية وكانت من أهم المحاولات فى هذا الاتجاه تلك التى قامت بها ولاية شيكاغو متمثلة فى إعداد خطة لتصنيف الوظائف طبقًا لواجباتها ومسئولياتها وطبقتها عام ١٩١٢م ، وكانت تجربة متميزة فى مجال تحليل الوظائف وتصنيفها ، تبنتها الحكومة المركزية بعد ذلك بإحدى عشرة سنة . وفى العصر الحديث اتسع نطاق تطبيق هذا النظام وتبنته الكثير من دول العالم وعلى رأسها الولايات المتحدة الامريكية وكندا والبرازيل والمملكة العربية السعودية .

مبادئه :

تم إيضاح مبادئ هذا النظام فى الفصل الأول وهى : الموضوعية ، الأجر المتساوى للعمل المتساوى ، وارتباط الأجر بدرجة الصعوبة والمسئولية ومطالب التأهيل .

خصائص نظام التصنيف الموضوعى :

١ - أنه يقوم على أساس جمع المعلومات عن الوظائف المطلوب تصنيفها لدراستها وتحليلها ، ثم تصنيفها بناء على ذلك إلى مجموعات تنتهى بوضع الوظائف المتشابهة إلى درجة كبيرة فى الواجبات والمسئوليات ومطالب التأهيل فى مجموعات يسمى كل منها فئة .

٢ - تحديد العلاقات بين الفئات الوظيفية المختلفة على مستوى المنظمة لتحقيق العدالة فى منح الأجور عند مقارنة الفئات ببعضها البعض .

٣ – تقييم الوظائف وتحديد الأجور المناسبة لها من خلال عدد من الطرق الموضوعية التى تتعامل مع الوظيفة دون النظر إلى شاغلها .

٤ – أنه يعتبر أداة لا غنى عنها لجميع عمليات شئون الموظفين فى الدول التى تطبقه فيما يتعلق بوضع الاختبارات ، الاختيار ، التعيين ، النقل ، الترقية ، التقارير ، ... الخ .

٥ – تركيزه على مبدأ التخصص الوظيفى ؛ إذ تتضمن الوظيفة واجبات محددة يتطلب أداؤها البحث عمن لديه مؤهلات وخبرات أو دورات تدريبية تناسب هذا العمل الدقيق .

٦ – الترقى من وظيفة لأخرى يعتبر تعييناً ؛ إذ إن قضاء الموظف فى مستواه الوظيفى (مرتبته) فترة طويلة لايعنى أحقيته فى الترقى إلى مستوى أعلى ، بل عليه أن يتقدم للمنافسة مثله فى ذلك مثل أى شخص آخر من خارج الجهاز ؛ وذلك أن لكل وظيفة مطالب معينة لشغلها . وكمثال على ذلك فإذا كان أحد الموظفين يعمل بإدارة شئون العاملين لسنين طويلة فهذا لا يعنى بالضرورة أن لديه إمكانيات ومتطلبات شغل وظيفة مدير شئون العاملين .

متطلبات تطبيق النظام الموضوعى :

١ – تبنّى سياسة تعليمية وتدريبية تؤدى إلى توفير الأعداد اللازمة من المؤهلين ذوى التخصصات الدقيقة المتنوعة بما يفى باحتياجات سوق العمل من الأيدى العاملة فى جميع المجالات .

٢ – توفر الجهاز الفنى القادر على التعامل مع خطة التصنيف فى جميع مراحلها بدءاً من الإعداد والتخطيط إلى التنفيذ والمتابعة .

ب – تجربة الولايات المتحدة الأمريكية :

جاءت نشأة وتطور نظام تصنيف الوظائف فى الولايات المتحدة الأمريكية نتيجة طبيعية لتطور أنظمة الخدمة المدنية التى عبّرت فى مراحلها الأولى عن التوجهات السياسية للحكومات المتعاقبة التى تولت زمام الأمور فى البلاد ، فكانت الوظيفة العامة

أداة لتحقيق أهداف الرئيس الذى يفوز فى الانتخابات ومن ورائه حزبه . واستمر الوضع كذلك حتى جاءت حكومة الرئيس جورج واشنطن - أول رئيس للولايات المتحدة - لتضع عدداً من المعايير لشغل الوظيفة العامة وهى :

- مدى الولاء للرئيس
- المكانة الأسرية .
- درجة التعليم [١] .

وكان من نتائج تطبيق هذه المعايير غير الموضوعية أن ساد نوع من الطبقية فى شغل الوظائف العامة ، وأصبح معظم موظفى الدولة آنذاك من الاتحاديين (Federalist) وهم الموالون للحكومة الاتحادية (الفدرالية) . وساد هذا التوجه فى شغل الوظائف العامة فى الفترة من حكم الرئيس جورج واشنطن عام ١٧٨٩م وحتى نهاية ١٨٢٩م . وأطلق على هذه الفترة "فترة النبلاء" (Gentlemen Period) نسبة إلى أن معظم شاغلى الوظائف العامة كانوا من الطبقة العليا فى المجتمع بمعايير تلك الفترة ومنها : المكانة الاجتماعية ، الأسرية ، العلمية ، المادية . وفى هذا الصدد يشير (جفرى ستروسمان) إلى أنه بحلول عام ١٨٠٠م كانت الأمة الجديدة (الولايات المتحدة) مجتمعاً طبقياً جداً ، وأن التعيينات فى الوظائف الحكومية مرآة لتلك الطبقية [٢] .

ومنذ بداية القرن التاسع عشر ظهر العديد من الأحداث التى حملت فى طياتها الكثير من المضامين ومن ذلك : [٣]

- تنامى الوعى الإدارى والوظيفى لدى مختلف طبقات المجتمع .
- الشعور بعدم العدالة فى توزيع الأجور وعدم التساوى فى شغل الوظيفة العامة .
- التباين فى مستوى الأجور بين الوظائف المتماثلة مما دفع ببعض الأنشطة الاحتجاجية ممثلة فى الشكاوى المرفوعة للكونجرس .
- الضغط على الحكومة باتجاه وضع مزيد من أنظمة الخدمة المدنية بهدف تحقيق الثبات والموضوعية فى الخدمة المدنية .
- شعور الحكومة بناءً على ما سبق ، بتزايد الحاجة لخطة موضوعية لتصنيف

الوظائف يتخذ فيها من واجبات الوظيفة ومسئولياتها والمؤهلات أساساً للتعامل مع تلك الوظائف فيما يتعلق بتصنيفها وتحديـد الأجور المناسبة لها .

ولأهمية تلك الأحداث ودورها المباشر وغير المباشر فى إبراز تجربة الولايات المتحدة الأمريكية فى مجال تصنيف الوظائف ، نعرض لأهمها على النحو التالى :

١ - صدور قانون شغل الوظيفة لأربع سنوات عام ١٨٢٠م والذى يشار إليه بقانون السنوات الأربع لعام ١٨٢٠م أو بقانون شغل المكتب لعام ١٨٢٠م . وبموجب هذا القانون يتم التعيين فى الوظائف العامة لمدة أربع سنوات فقط ، إلا لمن يُرى التجديد لهم لفترة إضافية استناداً إلى ما أبدوه من تميّز خلال الفترة السابقة . وقد استُغلَ هذا القانون فيما بعد استغلالاً سيئًا إذ اتخذ وسيلة لمكافأة الأشخاص الذين ساندوا الرئيس أثناء حملته الانتخابية بتعيينهم فى الوظائف الحكومية فى حالة الفوز .

٢ - قيام بعض القادة العسكريين عام ١٨٢٦م بتقديم عريضة إلى الكونجرس يطالبون فيها بزيادة الأجور .

٣ - قيام فئة الجراحين ومساعدى الجراحين فى البحرية الأمريكية بتقديم عريضة للكونجرس عام ١٨٢٨م يطالبون فيها بتحسين الأجور وظروف العمل .

٤ - بحلول عام ١٨٢٩م انتخب الرئيس (أندرو جاكسون) الذى جاء معه بما عُرف بنظام الغنائم (Spoils System) وبموجبه استغل قانون شغل الوظيفة لعام ١٨٢٠م السالف الذكر بحيث إن الوظائف أصبحت أشبه بالغنائم تُعطى لمن ساندوا الحزب أثناء خوض الانتخابات . وقد ساعد على التمكين لهذا المبدأ نظرة الرئيس (أندروجاكسون) للوظيفة الحكومية حيث يرى أن الشخص العادى يمكنه أداؤها ، مؤكداً على أن الخبرة ليس لها أهمية كبيرة فى القيام بواجبات الوظيفة العامة [٤] . وقد استمر هذا المبدأ حتى عام ١٨٨١م عندما اغتيل الرئيس الأمريكى آنذاك (جيمس جارفيلد) على يد أحد طالبى الوظيفة ، وهو شخص يدعى (تشارلز غيتيا Charles Guiteau) حيث ناصر الرئيس أثناء حملته الانتخابية وتوقع مقابل ذلك أن يحصل على وظيفة حكومية ، ولما لم يحصل عليها

قام باغتيال الرئيس مما وضع النهاية لنظام الغنائم .

٥ - كانت التطورات التى أعقبت عام ١٨٢٩م حاسمة فى تنامى الشعور العام بأهمية الوظيفة العامة ، وضرورة وجود معايير موضوعية تحكم عملية شغلها ، وتحديد الأجر المناسب لها بناءً على واجباتها ومسئولياتها مما يشير بالتالى إلى حتمية وجود نظام تصنيف موضوعى للتعامل معها . فقد تقدم (٣٣٦) من الكتبة عام ١٨٣٦م يعملون فى خمس مصالح حكومية فى واشنطن بشكاوى تطالب بوضع نظام موضوعى للأجور . كما أثيرت شكاوى مماثلة فى سنة ١٨٣٨م تطالب بتحديد الأجور بناءً على واجبات الوظائف ومسئولياتها [٥] .

٦ - فى عامى ١٨٥٣م و ١٨٥٤م أقر الكونجرس بعض القوانين لمعالجة المشكلة التى أثارها (٧٠٠) من شاغلى الوظائف الكتابية فى خمس من المصالح الحكومية بواشنطن ، وهذه القوانين تنص على أن وظائف الكتبة فى أجهزة الخزانة ، الحربية ، البحرية ، الداخلية وإدارة البريد ، يجب أن تصنف إلى أربع فئات لكل منها معدل معين للأجر ؛ فيخصص للفئة الأولى (١٢٠٠) دولار سنوياً و (١٤٠٠) دولار للفئة الثانية ، (١٦٠٠) دولار للفئة الثالثة ، و (١٨٠٠) دولار للفئة الرابعة ، وقد استمر العمل بهذه القوانين فيما يتعلق بالأعمال الكتابية حتى صدور قانون التصنيف لعام ١٩٢٣م بعد ذلك بحوالى سبعين سنة [٦] .

٧ - شهد عام ١٨٨٣م ولادة نظام فدرالى حديث للخدمة المدنية ، عندما أقر الكونجرس ما يعرف بـ "قانون بندلتون" الذى وضع الأسس الحقيقية والموضوعية لنظام الخدمة المدنية . وقد ترتب عليه تأسيس هيئة الخدمة المدنية (Civil Service Commission) التى تغير مسماها فى عهد الرئيس كارتر إلى مكتب إدارة الأفراد (Personnel Management Office) (PMO) وكان من أهم ما أقره "قانون بندلتون" ما يلى :

- ضرورة وجود امتحانات تنافسية مفتوحة للوظائف الحكومية .
- فترة تجربة للمعينين الجدد .
- الحماية القانونية ضد الضغوط السياسية الخارجية .

– تَولّى الهيئة متابعة قرارات الأجهزة فيما يتعلق بشئون الموظفين .

– سلطة رئيس الدولة فى توسيع أو تحديد نظام الجدارة فى التعيينات الفدرالية .

وكان الهدف من هذه الإجراءات القضاء على الفساد الإدارى والمحسوبية وعدم الأهلية فى شغل الوظائف العامة (٧) .

وغنى عن البيان ما لهذا القانون من نتائج إيجابية على الرقى بمستوى الخدمة المدنية والسير بها فى الطريق الصحيح الذى يحقق الأهداف النهائية لها ، كما أن وجود أنظمة جيدة لشغل الوظيفة العامة ، والتدرج فيها ، ووجود جهة مركزية تشرف على ما تصدره الأجهزة من قرارات للتأكد من التزامها بالضوابط والقواعد المقررة – يضع الأساس المتين لخطة تصنيف موضوعية يكون أساسها الأجر المتساوى للعمل المتساوى . وفى ظل هذين العنصرين : نظام خدمة مدنية فاعل وخطة تصنيف موضوعية ، يمكن القول بوجود خدمة مدنية حديثة أساسها المساواة فى التعامل مع الأفراد استناداً إلى التطبيق السليم لكل من ذينك العنصرين .

٨ – فى عام ١٨٨٦م خلصت اللجنة البرلمانية لإصلاح الخدمة المدنية إلى أنه يجب توحيد المعاملات بين الأجهزة المختلفة فيما يتعلق بالأجور ، وأنه لا يمكن وضع خطة موحدة لتصنيف الوظائف على ضوء تقارير الجهات الحكومية التى لا تستند فى إعداد تقاريرها عن الوظائف إلى أسس موحدة ، وعليه فإنه يجب على الكونجرس ألا يعتمد فقط على تقارير رؤساء الأجهزة الحكومية ، وذلك لافتقارها إلى التماثل الذى هو مطلب أساسى لم يحققه قانون ١٨٥٣م (٨) .

٩ – ظهر العديد من الدراسات التى تعكس أهمية هذا الموضوع ، ومن أبرزها تلك التى قام بها (وودرو ويلسون) الرئيس الثامن والعشرون للولايات المتحدة الأمريكية وأحد المتخصصين فى مجال الإدارة العامة والتاريخ والتى نشرت عام ١٨٨٧م بعنوان "دراسة الإدارة" وحدد فيها أربعة فروض رئيسية لرسم منهج للمستقبل القريب لدراسة وممارسة الإدارة العامة وهى :

(١) علم الإدارة يجب ألا يقوم على نموذج تنظيمى مفرد قابل للتطبيق عالمياً .

(٢) علم الإدارة يجب ألا يكون له أى صلة بالحقل السياسى .

(٣) القيمة الحقيقية لعلم الإدارة يجب أن تتمثل فى الفعالية .

(٤) الإدارة العامة الفاعلة تتطلب وجود جهة مركزية مستقلة ذات سلطة نافذة [٩] .

١٠- تبلور موضوع الإصلاح الوظيفى فى عدد من الدراسات الرائدة ومنها تلك التى قام بها (موشر Mosher) وخلص فيها إلى :

- ضرورة تحليل الوظائف لتحديد أفضل الطرق لأدائها .
- وجوب الأخذ بمعيار المؤهلات العلمية لشغل الوظائف العامة .
- أن الوظائف يجب أن تصنف بحيث يكون للوظائف المتشابهة مواصفات ومؤهلات متشابهة .

١١- تضمن التقرير السنوى لهيئة الخدمة المدنية لعام ١٩٠٢م ، ضرورة اتخاذ الخطوات اللازمة لإعادة تصنيف الوظائف على أساس واجباتها المؤداة وتوحيد الأجور بالنسبة للوظائف المتماثلة [١٠] .

١٢- قامت ولاية شيكاغو بإعداد خطة لتصنيف الوظائف طبقًا لواجباتها ومسئولياتها وطبقتها عام ١٩١٢م ، وكانت تجربة رائدة فى مجال تحليل الوظائف وتصنيفها تبنتها الحكومة المركزية بعد ذلك بإحدى عشرة سنة [١١] .

١٣- شكل الكونجرس عدة لجان من أهمها تلك التى شكلها عام ١٩١٩م ، وهى لجنة الكونجرس لإعادة تصنيف الرواتب (Congressional Commission on Re-classification of Salaries) ، والتى قدمت تقريرها عام ١٩٢٠م متضمنًا أهمية وجود جهاز مركزى مستقل يُعطى صلاحية تصنيف الوظائف وتحديد معدلات الأجور ، وأوصت بأن يفوض ذلك إلى هيئة الخدمة المدنية . وقد أُعطيت هذه التوصيات ما تستحقه من أهمية إذ تم إنشاء الجهاز المقترح عام ١٩٢٣م [١٢] .

١٤- أقر الكونجرس عام ١٩٢٣م أول قانون لتصنيف الوظائف يعتمد على الأسلوب العلمى ، تضمن أن الوظائف العامة يجب أن تصنف على أساس واجباتها ومسئولياتها والمؤهلات اللازمة لشغلها ، كما نص فى المادة الثالثة منه على إنشاء هيئة تتولى تصنيف الوظائف العامة تخطيطًا وتنفيذًا ومتابعة يطلق عليها "مجلس

تصنيف الأفـراد" The Personnel Classification Board . وفى المادة (١٣) من نفس القانون قسّمت الوظائف العامة إلى خمس مجموعات رئيسية سمى كل منها خدمة (Service) وهى [١٣] :

- الخدمات المهنية والعلمية (Professional and Scientific Service) .
- الخدمات المهنية المساعدة (Subprofessional Service) .
- الخدمات الكتابية والإدارية والمالية (Clerical, Administrative, and Fiscal Service) .
- خدمات الصيانة (Custodial Service) .
- الخدمات الكتابية الآلية (Clerical - Mechanical Service) .

كما قسمت وظائف كل من تلك الخدمات إلى عدد من المجموعات المهنية (Occupa-tional Groups) ، تضم كل منها الوظائف التى تنتمى إلى حرفة أو مهنة معينة ، أو أوجه نشاط مترابطة داخل المجموعة ، ثم قسمت كل مجموعة مهنية إلى سلاسل وظيفية (Series) تضم كل سلسلة منها الوظائف التخصصية داخل المجموعة المهنية .

وأخيراً ، قسمت كل سلسلة مهنية إلى درجات Grades يمثل كل منها مستوى معيناً من الصعوبة والمسئولية بحيث إن الدرجة تشمل وظيفة واحدة أو عدداً من الوظائف المتماثلة إلى درجة كبيرة فى المؤهلات المطلوبة ، وبالتالى تعامل معاملة واحدة من حيث الأجر وخلافه ، مع الأخذ فى الاعتبار أن التمييز بين الدرجات يقوم على أساس الاختلاف فيما بينها من حيث الأهمية ودرجة الصعوبة والمسئولية وقيمة العمل .

وفى أكتوبر عام ١٩٣٢م ألغى مجلس تصنيف الوظائف ، وأسندت جميع اختصاصاته وسلطاته ومهامه إلى هيئة الخدمة المدنية (U.S. Civil Service Commission) .

١٥- قانون تصنيف الوظائف لعام ١٩٤٩م :

أدخل على قانون تصنيف الوظائف لعام ١٩٢٣م العديد من التعديلات ؛ وذلك لسد الثغرات التى ظهرت أثناء التطبيق . وحل محله قانون تصنيف الوظائف لعام ١٩٤٩م ، الذى وضع أول خطة تصنيف شاملة على مستوى الحكومة الاتحادية تضمنت الكثير من التفاصيل نقتطف منها ما يلى :

١/١٥ : حُدِّدت الأجهزة الإدارية التى تخضع وظائفها لهذا القانون ومنها : الأجهزة التنفيذية ، المكتب التنفيذى للمحاكم ، مكتبة الكونجرس ، مكتب مطبعة الحكومة ، مكتب العاصمة للتخطيط المعمارى ، الحكومة البلدية لمقاطعة كولومبيا .

٢/١٥ : استُثْنِىَ من هذا القانون مجموعات منها : إدارة مكتب البريد ، سلطة وادى تنسى ، سكة حديد ألاسكا ، جهاز الاستخبارات المركزية ، هيئة الطاقة الذرية ، شركة سكة حديد بنما .

٣/١٥ : أسند هذا القانون إلى هيئة الخدمة المدنية مسئولية وضع المعايير والمواصفات التى يجب اتباعها فى تصنيف الوظائف ، وتحديد الأجور ، تاركًا للأجهزة الحكومية مسئولية تقييم وظائفها ، وتحديد الدرجة المناسبة لها على ضوء المعايير والمواصفات التى تصدر مع احتفاظ الهيئة بحق الإشراف والمراجعة ؛ للتأكد من التزام الجهات بما يصدر من ضوابط ؛ تجنبًا لإشكاليات التقييم التى كانت تتم وفقًا لقانون ١٩٢٣م ؛ إذ كانت الجهات تقوم بتقييم وظائفها وإلحاقها بالدرجات المناسبة دون الرجوع إلى جهة مركزية وضوابط موحدة ؛ مما ترتب عليه اختلاف التقييم بالنسبة للوظائف المتماثلة من جهة لأخرى بسبب الاختلاف فى تقدير الأهمية النسبية للوظيفة .

تقوم الهيئة إذا اتضح لها عدم تقيد جهة ما بالمعايير الموضوعة – بإيقاف صلاحية تلك الجهة فى ترتيب وظائفها ولاتعاد لها هذه الصلاحية إلا بعد أن يتوفر لديها – أى الهيئة – التأكيدات الكافية من أن ذلك الجهاز سوف يلتزم بتطبيق معايير التصنيف بدقة ، على أنه يجب ملاحظة أن قرار الجهة بتحديد فئة الوظيفة والدرجة التى تستحقها لايكون نافذًا بالنسبة للدرجات (١٦ ، ١٧ ، ١٨) إلا بعد أخذ موافقة الهيئة مسبقًا . إضافة إلى ذلك ، فإنه لايجوز أن يزيد عدد وظائف الدرجة السادسة عشرة على (٣٠٠) وظيفة ، ولاتزيد على (٧٥) وظيفة بالنسبة للدرجة السابعة عشرة ، (٢٥) وظيفة بالنسبة للدرجة الثامنة عشرة ، وذلك فى أى وقت من الأوقات . على أنه يلاحظ أن هذا التحديد فى إعداد الوظائف قد عدِّل بقوانين لاحقة مثل قانون الإنتاج الدفاعى

لعام ١٩٥٠م ، الذى أعطى للرئيس صلاحية التوظيف فى الدرجات (١٦ ، ١٧ ، ١٨) بأعداد تصل إلى (٣٠٠) وظيفة ، إضافة إلى الأعداد الواردة فى قانون ١٩٤٩م بحد أقصى (٥٠) وظيفة فى الدرجة الثامنة عشرة .

١٥/٤ : صنّفت الوظائف إلى مجموعتين :

- المجموعة الأولى : تعامل وفقًا للجدول العام General Schedule (G S) الذى حل محل مجموعات : الخدمات المهنية والعلمية ، الخدمات المكتبية والإدارية والمالية ، الخدمات المهنية المساعدة التى نص عليها قانون ١٩٢٣م .
- المجموعة الثانية : تعامل وفقًا لجدول الحرف والحراسة والصيانة Crafts, Protective, and Custodial Schedule (CPC) الذى حل محل خدمات الحرف والحراسة والصيانة المقررة بقانون ١٩٢٣م .

وقد قسم الجدول العام إلى (١٨) درجة من درجات الصعوبة والمسئولية بينما قسم جدول الحرف والحراسة والصيانة إلى (١٠) درجات . وفى سبتمبر ١٩٥٤م ألغى جدول الحرف والحراسة والصيانة ، وضمت وظائف الحراسة والصيانة إلى الجدول العام بينما ضمت الوظائف الحرفية والعمالية إلى جداول الأجور الخاصة بالهيئات ، وعليه فقد أصبح هناك جدول واحد هو الجدول العام (G S) .

١٥/٥ : وضع هذا القانون الضوابط الخاصة بالتظلمات وإجراءات رفعها إلى هيئة الخدمة المدنية باعتبارها الجهة ذات العلاقة بالنظر فى مثل هذه الأمور .

وقد استخدم فى قانون ١٩٤٩م ، طريقة التدريج لتقييم الوظائف ، التى استبدلت بطريقة مقارنة العوامل وذلك فى أوائل السبعينيات من هذا القرن . وقد تم تطبيقها على النحو التالى [١٤] :

أ - اختير تسعة عوامل لتقييم الوظائف ، قُسِّم كل منها إلى عدد من المستويات ، وحُدِّد لكل مستوى عدد من النقاط ، وذلك على النحو الوارد فى جدول رقم (١) :

ب - قسمت درجات الجدول العام إلى مدى من النقاط - جدول رقم (٢) .

جـ - اختير عدد من الوظائف القياسية الدالة ، وحددت الدرجة المناسبة لكل منها ، وذلك للاسترشاد بها فى عملية تقييم الوظائف .

د - قُيِّمت الوظائف باستخدام عوامل التقييم سالفة الذكر ، كما سيرد تفصيل ذلك فى موقعه من الفصل الرابع عند الحديث عن تطبيق طريقة مقارنة العوامل .

جدول رقم (١)

عوامل تقييم الوظيفة فى النظام الأمريكى

العوامل	المستويات								
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
١ -المعرفة	٥٠	٢٠٠	٣٥٠	٥٥٠	٧٥٠	٩٥٠	١٢٥٠	١٥٥٠	١٨٥٠
٢ - الرقابة الإشرافية	٢٥	١٢٥	٢٧٥	٤٥٠	٦٥٠				
٣ - الإرشادات	٢٥	١٢٥	٢٧٥	٤٥٠	٦٥٠				
٤ - تعقد العمل	٢٥	٧٥	١٥٠	٢٢٥	٣٢٥	٤٥٠			
٥ - مجال وتأثير الوظيفة	٢٥	٧٥	١٥٠	٢٢٥	٣٢٥	٤٥٠			
٦ - الاتصالات الشخصية	١٠	٢٥	٦٠	١١٠					
٧ - الغرض من الاتصالات	٣٠	٥٠	١٢٠	٢٢٠					
٨ - المجهود البدنى	٥	٢٠	٥٠						
٩ - بيئة العمل	٥	٢٠	٥٠						

المصدر :

Job Evaluation and Pay Administration in the Public Sector, Harold Suskin, PP. 641-651.

جدول رقم (٢)

تحويل النقاط إلى درجات

الدرجة	عدد النقاط	
	من	إلى
الأولى	١٩٠	٢٥٠
الثانية	٢٥٥	٤٥٠
الثالثة	٤٥٥	٦٥٠
الرابعة	٦٥٥	٨٥٠
الخامسة	٨٥٥	١١٠٠
السادسة	١١٠٥	١٣٥٠
السابعة	١٣٥٥	١٦٠٠
الثامنة	١٦٠٥	١٨٥٠
التاسعة	١٨٥٥	٢١٠٠
العاشرة	٢١٠٥	٢٣٥٠
الحادية عشرة	٢٣٥٥	٢٧٥٠
الثانية عشرة	٢٧٥٥	٣١٥٠
الثالثة عشرة	٣١٥٥	٣٦٠٠
الرابعة عشرة	٣٦٠٥	٤٠٥٠
الخامسة عشرة	٤٠٥٥	فأكثر

المصدر :

Job Evaluation and Pay Administration in the Public Sector, Harold Suskin, P. 651.

ثانيًا : نظام التصنيف الشخصى :

أ - أساسيات النظام :

ماهيته :

يسود هذا النظام فى عدد من الدول الأوربية ومنها إنجلترا وفرنسا وفى معظم النظم العسكرية ، وأساسه مبدأ الرتبة الشخصية Personal Rank Concept فهو يتعامل مع الفرد وفقًا لما يمتلكه من مؤهلات وأقدمية ومركز وظيفى ومرتبة وخبرات وقدرات وسمات شخصية ومهارات خاصة . وبناءً على ذلك تتم جميع عمليات شئون الموظفين من اختيار وتعيين ونقل وترقية وأجر ، فالوظيفة وفقًا لهذا النظام ليس لها دور كبير فى هذه العملية .

مبادئه :

١ - الوظيفة عبارة عن مهنة أو سلك Career : يلتحق الموظف بناء على هذا النظام بالخدمة العامة فى بداية حياته ؛ وذلك لتولى ما يعهد به إليه من أعمال فهو لايعرف مسبقًا ماهية العمل الذى سيقوم به ، وذلك مقابل أجر معين يحدد بناء على ما يمتلكه من مؤهلات وخبرات . وهو بذلك يكرس حياته للقيام بأعمال مختلفة دون التفات إلى طبيعتها أو إلى درجة الصعوبة والمسئولية فيها ، ويتدرج أثناء ذلك فى السلك الوظيفى الذى يضمن له الاستمرار فى تلك الوظيفة والتدرج فى مستوى الأجر مع استمرار خدمته مالم يرتكب مخالفة توجب إنهاء خدمته .

٢ - الأجر لايرتبط بالعمل : يتم دراسة الوظائف وتحليلها فى النظام الموضوعى ؛ وذلك لتحديد مستوى صعوبة واجباتها ومسئولياتها ومن ثم إعطاؤها الأجر المناسب مقارنة بغيرها ، وهذا ما يحقق مبدأى "الأجر على قدر العمل" و "الأجر المتساوى للعمل المتساوى" . بيد أن ذلك لايحدث فى نظام التصنيف الشخصى إذ يرتبط الموظف مباشرة بالمجموعة التى يلحق بها وفقًا لمؤهلاته ، بغض النظر عن طبيعة العمل أو مستوى الصعوبة والمسئولية فيه .

٣ - يقوم على فكرة اختيار الأشخاص الذين لديهم صلاحية عامة لشغل الوظيفة

والعمل ضمن الكادر الملائم لمؤهلاتهم وخبراتهم وقدرتهم على التقدم فى سلك الخدمة العامة ، دون التركيز على اختيار أفراد ذوى مؤهلات وخبرات تخصصية معينة لشغل وظائف محددة .

خصائصه :

١ - هيكل الأجور عبارة عن جدول مقسم إلى عدد من الدرجات المالية يحدد كل منها بناء على المؤهلات والأقدمية ، ويوضع فى الدرجة الواحدة جميع الأفراد المتماثلين فى المؤهل والأقدمية رغم الاختلافات بينهم فى نوع العمل ومستوى الصعوبة والمسئولية ، ويتضمن الجدول بيانًا بالحد الأدنى والحد الأعلى لكل درجة والمدة اللازمة للترقية .

٢ - المسميات الوظيفية : الوظيفة عبارة عن مجموعة من الواجبات المتنوعة دون تركيز على نوع محدد من الأعمال ، أو مستوى معين من الصعوبة والمسئولية ؛ إذ يقوم النظام على أساس عدم التخصص الوظيفى . وعليه فالمسمى لا يعبر عن طبيعة عمل الوظيفة ولا عن مستوى الصعوبة والمسئولية فيها . مثال ذلك وظيفة كاتب قد تكون وظيفة تتعلق بأعمال الحسابات أو إجراء التسويات المالية .

٣ - شغل الوظائف : يتم شغل الوظائف إما لاستكمال النقص فى القوى العاملة الذى قد يكون سببه الوفاة أو المرض أو الاستقالة أو إنهاء الخدمة لأى سبب ، وإما بسبب الحاجة إلى مزيد من الأيدى العاملة لمقابلة التوسع فى الخدمات . ويتم الاختيار على أساس مدى تلاءم الشخص بناءً على مؤهلاته وخبراته مع مجموعة العمل ، ويعين فى نطاق الوظيفة العامة حسبما ترى السلطة المختصة ؛ إذ ليس للموظف هنا رفض أى وظيفة تسند إليه فى نطاق المجموعة التى يلحق بها ، وتحدد درجته المالية فى نطاق الوظيفة العامة بناء على مؤهلاته وخبراته وسماته الشخصية .

٤ - الترقية : تعتبر الترقية حقًا مكتسبًا ، ينالها الموظف بإكماله المدة المقررة للدرجة المالية التى يشغلها حسب جدول الدرجات (الذى ينص على مدة محددة للبقاء فى كل درجة مالية) ، وترقية الموظف لا ترتبط بوجود وظيفة فى الهيكل التنظيمى ولا

بزيادة ما يمارسه من أعباء ، بل إنه قد يستمر فى أداء نفس العمل الذى كان يمارسه قبل الترقية . وفلسفة هذا النظام تقوم على أساس أن بقاءه فى الدرجة لمدة معينة تعنى زيادة ما يحمله من مؤهلات (أقدمية) وبالتالى استحقاقه لدرجة أعلى تتناسب مع ماأصبح لديه من مؤهلات .

٥ – النقل : تملك السلطة المختصة الحق فى نقل الموظف من وظيفة لأخرى داخل أو خارج المنظمة حسبما تراه محققًا لمصلحة العمل ، وذلك فى إطار وظائف الكادر الذى ينتمى إليه ، وليس للموظف الحق فى الاعتراض على مثل ذلك النقل بحجة عدم ملاءمة الوظيفة له ؛ لأن ذلك من سلطات الإدارة .

متطلبات تطبيقه :

١ – اعتماد سياسة تعليمية تركز على التعليم العام والثقافة العامة دون التركيز على التخصص الدقيق إلا فى الوظائف التخصصية بطبيعتها ، مثل الطب والهندسة والقانون وهكذا .

٢ – وجود إدارة مؤهلة تتمتع بالكفاءة العالية والمقدرة على حسن استخدام الموارد البشرية وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة بفعالية ؛ إذ إن عدم وجود مثل تلك الإدارة سيترتب عليه عدم الاستفادة من الطاقات البشرية المتاحة مما يعنى هدرًا لأحد العناصر الأساسية فى العملية الإنتاجية ، بالإضافة إلى الأعباء المالية المترتبة على ذلك وما يستتبعه من ضياع للوقت ، وخلق جو عمل غير بنّاء .

ب – تجربة المملكة المتحدة :

ارتبط موضوع التصنيف فى الخدمة المدنية البريطانية بمراحل تطورها ، وعليه فإن التعرف على تجربة المملكة المتحدة فى مجال التصنيف يقتضى استعراض أهم المراحل التى مرت بها الخدمة المدنية بما تحمله فى طياتها من تجربة غنية ، وذلك على النحو التالى :

نظام المحسوبية فى الخدمة المدنية :

ساد فى بريطانيا حتى أوائل النصف الثانى من القرن التاسع عشر الميلادى ما

عرف بـ "نظام Patronage" وهو مصطلح يتضمن قيام عمليات التوظيف فى الخدمة المدنية على أسس غير موضوعية مثل : المحسوبية ، المحاباة ، التحيز ، التوصية من أحد كبار الساسة أو ذوى النفوذ ، وقد ترتب على ذلك أن شغلت الوظائف العامة بغير الأكْفاء وتحول النظام إلى وسيلة لتوظيف الأقارب والأصدقاء والموالين .

وإزاء هذا الوضع النشاز تنامى شعور عام لدى المسئولين والمواطنين على حد سواء بضرورة الإصلاح والقضاء على تلك الفوضى القائمة ، وإيجاد خدمة مدنية حديثة أساسها أنظمة وقواعد موضوعية ثابتة تقوم على مبدأ تكافؤ الفرص ، وشغل الوظيفة العامة بالأجدر ، والارتقاء بمستوى أداء الجهاز الحكومى ككل . ومن هنا بدأت حركة إصلاح شاملة اعتمدت على تشكيل اللجان المتخصصة لدراسة الأوضاع القائمة والمشاكل المستجدة عبر الفترات الزمنية المختلفة بما أدى إلى ارتباط مراحل تطور أنظمة الخدمة المدنية بأسماء تلك اللجان . وفيما يلى استعراض موجز لأهم تلك اللجان وأبرز جهودها فى مجال التصنيف :

لجنة تريفيليان – نورث كوت Trevelyan - Northcote commission

تكونت هذه اللجنة من (السير تشارلز إدوارد تريفيليان والسير ستافورد نورث كوت) ، وقد شكلت لدراسة أوضاع الخدمة المدنية ، ووضع المقترحات اللازمة لتطويرها ، وقدمت هذه اللجنة تقريرها عام ١٨٥٤م حسبما هو معتمد رسمياً رغم أنه نشر فعلياً فى ١٨٥٣/١١/٢٣م تحت عنوان "تقرير حول تنظيم الخدمة المدنية الدائمة" . ولقد مثلت هذه الدراسة منعطفاً هاماً فى تاريخ الخدمة المدنية الحديثة ، وصفها أحد كبار الباحثين فى مجال الإدارة العامة بقوله : "إن الأفكار التى احتواها التقرير جديدة بكل المقاييس ، فهى تمثل دستوراً متكاملاً للخدمة المدنية الحديثة بما يمكن معه أن يطلق بحق على تريفيليان : الأب [١٥] " وقد تضمنت التوصيات ما يلى :

١ – إلغاء نظام المحسوبية السائد .

٢ – الاعتماد على الامتحانات التنافسية المفتوحة فى شغل الوظائف .

٣ – إنشاء هيئة للخدمة المدنية يعهد إليها مسئولية تنظيم عمليات التوظيف .

٤ - إيجاد نظام للترقية يعتمد على الجدارة داخل كل مجموعة .

٥ - تصنيف أعمال الإدارات الرئيسية إلى مجموعتين : الأولى حرفية Mechanical يعين عليها الأفراد ذوى السن (١٧-٢٠) سنة ، والثانية فكرية Intellectual يعين عليها من سن (١٩ - ٢٥) سنة .

ورغم أهمية هذه المقترحات إلا أنها قوبلت بعاصفة من المعارضة من قبل ذوى المصالح وأهل النفوذ ممن يفيدون من الأوضاع السائدة ، وذلك لما تمثله من تهديد لمصالحهم ، وما يتمتعون به من امتيازات وسطوة على الجهاز الحكومى ككل ؛ ولذا فلم يطبق أى من تلك المقترحات حتى العام ١٨٥٥م عندما صدر قرار إنشاء هيئة الخدمة المدنية (Civil Service Commission) فى ٢١ من مايو ١٨٥٥م ، وعهد إليها بمهمة إجراء الامتحانات للمتقدمين من الشباب لشغل الوظائف الصغيرة Junior Posts فى الخدمة المدنية . ورغم أن الهيئة كانت قد بدأت فعليًا فى ممارسة ما أسند إليها من مهام ، إلا أن تلك الفترة لم تخل من بعض التدخلات من قبل بعض أصحاب النفوذ فى عملية تعيين بعض الموالين لهم ، بيد أنه لم يكن من الصعب على المتقدم فى تلك الفترة الذى يجيد القراءة والكتابة أن يجد وظيفة حكومية [١٦] .

ومما يجدر بالذكر أن إثارة موضوع الاختبارات فى الخدمة المدنية ، وإسناده إلى جهة مختصة على نحو ما تقدم لا يعنى أن عملية الاختبارات تمارس لأول مرة ؛ إذ إنها قد استخدمت قبل ذلك بزمن طويل ، فعلى سبيل المثال ، كانت كل من جامعتى كامبردج واكسفورد تصنفان درجاتهما على أساس الامتحانات منذ بداية هذا القرن (التاسع عشر) ، كما أن الخزينة العامة كانت تشغل بعض وظائفها عن طريق الاختبارات وذلك فى حوالى عام ١٨٣٤م [١٧] . والفارق هنا أن ذلك كان يتم من خلال جهات محددة طبقت ذلك بصفة منفردة ، أما صدور قرار بإنشاء جهة مستقلة لهذا الغرض ، وجعله إلزاميًا على مستوى الجهاز الحكومى ككل فهو أمر يحدث لأول مرة .

ويعتبر عام ١٨٧٠م عامًا مميزًا فى تاريخ الخدمة المدنية ، إذ حدث فيه عدة تطورات هامة منها صدور قرار فى ١٨٧٠/٦/٤م بجعل المنافسة المفتوحة أمرًا إلزاميًا فى شغل الوظائف العامة [١٨] . وكان هذا القرار علامة مميزة فى تاريخ الخدمة المدنية . وفى

خطوة أخرى وتطبيقًا لمقترحات "لجنة تريفيليان – نورث كوت" ، تم فى نفس العام تصنيف الوظائف الكتابية فى الأجهزة الحكومية إلى مجموعتين رئيسيتين ، هما : مجموعة عليا تضم الموظفين الذين يشغلون مناصب الإدارة بشرط حصولهم على شهادة جامعية ، وألا تقل أعمارهم عن (٢١) عامًا ، ومجموعة دنيا تضم الموظفين المرؤوسين الذين يقومون بالأعمال التنفيذية ، ويتم اختيارهم من بين الحاصلين على مستوى جيد من التعليم العام ممن لاتقل أعمارهم عن (١٧) عامًا . إضافة إلى مجموعة أدنى وهى مجموعة العاملين بالنسخ [١٩] .

لجنة بلاى فير The Playfair Commission [٢٠]

شكلت عام ١٨٧٤م برئاسة السيد (ليون بلاى فير Lyon Playfair) لدراسة موضوعات التوظيف ، التنقلات ، ونظام الدرجات العام General Grading ، وقد صنفت هذه اللجنة الموظفين إلى أربع مجموعات كما يلى :

١ – مجموعة عليا من الموظفين الإداريين Top Class of Administrative or Staff Officers يختارون بالجدارة من داخل الخدمة أو من الخارج إذا لم يكن هناك مرشحون أكْفاء من الداخل .

٢ – قسم عالٍ Higher Division يخصص له من المزايا ما يمكنه من جذب الأفراد ذوى التعليم العقلانى ، وإخضاعهم لاختبار مبدئى عند سن السابعة عشرة ، يعقبه امتحان لاحق أكثر تخصصًا ومنافسة فى سن (١٨ – ٢٣) سنة عند إكمال تعليمهم ، وبذلك يكون الناجح من المرشحين مؤهلاً للتعيين من قبل رؤساء الأجهزة الحكومية .

٣ – قسم أدنى Lower Division يتم التوظيف فيه عن طريق الامتحانات التنافسية بين المرشحين الذين تتراوح أعمارهم بين (١٧–٢٠) سنة .

٤ – الكتبة Boy Clerks يوظف فى هذه المجموعة من تتراوح أعمارهم من (١٥ – ١٧) ، ويكون لديهم فرصة التنافس للوصول إلى القسم الأدنى Lower Division مع إمكانية الاستغناء عنهم عند بلوغ التاسعة عشرة من العمر ؛ إذا لم يتمكنوا من اجتياز الامتحانات الموضوعة لهذا الغرض .

يقابل هذا التقسيم مستويات التعليم الأربعة : الجامعى ، الثانوى ، المتوسط ، الابتدائى . كما وضعت اللجنة أربعة جداول للأجور كان وضعها متروكًا لكل إدارة على حدة ؛ مما ترتب عليه أن بعض الإدارات كانت تختار المجموعة العليا لمعظم موظفيها ، بينما تفضل الأخرى المجموعة الدنيا لهم ، وانفردت كل إدارة بتحديد مرتبات موظفيها ، فضلاً عن عدم وجود تمييز واضح بين المجموعتين من حيث نوع العمل وما يتضمن من صعوبة أو مسئولية . ومن هنا كانت أهمية هذه الجداول التى حددت لكل مجموعة شروط شغلها ومرتباتها ، وإن كان ذلك قد تم بصورة إجمالية دون التعرض تفصيلياً لأعمال الوظائف [٢١] .

ولقد أهمل المقترح الخاص بالقسم العالى Higher Division ، أما القسم الأدنى Lower Division ، والكتبة Boy Clerks فقد صدر فى ١٨٧٦/٦/١٢م قرار يقضى بإعادة تنظيمها ، وقد أسفرت عملية إعادة التنظيم تلك إلى تحويل القسم الأدنى إلى مجموعة خدمية عامة All-Service Class تضم درجة واحدة هى الكتبة Boy Clerks لتحل محل مجموعة الكتاب السابقة class of writers .

لجنة ريدلى The Ridley Commission [٢٢]

شكلت هذه اللجنة عام ١٨٨٦م برئاسة (السير ماثيو وايت ريدلى) ، لدراسة وضع القوى العاملة فى الجهاز الحكومى ، وقدمت آخر تقاريرها فى يونيه ١٨٩٠م ، واقترحت فيها إعادة تصنيف القسمين العالى والأدنى على النحو التالى : العالى ويصنف إلى مجموعة صغيرة مكونة من ثلاث درجات يوظف فيها المرشحون من سن (٢٠ - ٢٤) سنة عن طريق امتحانات تنافسية مفتوحة ، أما القسم الأدنى فيستمر كما هو عليه .

كما اقترحت وضع ما يلزم من ترتيبات فيما يتعلق بالتعيينات المهنية الخاصة ، إضافة إلى أوضاع النساخ وما يتعلق بتعييناتهم .

وبمرور الوقت اتسعت نشاطات الإدارة المركزية ؛ نظراً لما أسند إليها من مهام إضافية من قبل البرلمان : مما أدى بدوره إلى إحداث أعداد جديدة من الأجهزة

Departments ، وزيادة عدد المعينين وخاصة من النساء على الوظائف الكتابية . وبناءً عليه أُنشئ مجموعة جديدة بين القسمين العالى والأدنى أطلق عليها المجموعة الوسطية Intermediate Class تضم وظائف الحسابات والمراجعة وضبط المخازن ، كما وجد مجموعة أخرى تحت القسم الأدنى بمسمى مجموعة الكتاب المساعدين Assistant Clerks تقدم وظائف ثابتة للكتاب Boy Clerks ذوى المعدلات المرضية الذين لم يتمكن من احتوائهم جميعًا فى القسم الأدنى .

لجنة ماكدونيل The MacDonnell Commission (٢٣)

شهدت أجهزة الدولة تطورات واسعة النطاق لم تتمكن أنظمة الخدمة المدنية من مواكبتها ، وهو ما أشاع حالة من عدم الرضى داخل الأجهزة الحكومية ، مما حدا بالمسئولين إلى تشكيل هذه اللجنة عام ١٩١٢م برئاسة اللورد ماكدونيل .

ونشرت هذه آخر تقاريرها عام ١٩١٥م مشتملة على تقريرين مستقلين هما : الأول تقرير غالبية الأعضاء Majority Report ، والثانى تقرير الأقلية Minority Report الذى لم يوقعه غير ثلاثة من بين أعضاء اللجنة التسعة عشر ، وقد تضمن هذان التقريران ما يلى :

تقرير الأغلبية : تضمن اقتراح إعادة تصنيف المجموعات الوظيفية على النحو التالى :

١ – المجموعة الكتابية الصغرى Junior Clerical Class ، ويوظف فيها الشباب من سن (١٦) عامًا ممن أكملوا المرحلة المتوسطة من التعليم لتحل محل المجموعتين الحاليتين : الكتاب المساعدين ((Assistant Clerks والكتاب (Boy Clerks) .

٢ – المجموعة الكتابية العليا Senior Clerical Class ويوظف فيها الشباب ممن لاتقل أعمارهم عن (١٨) عامًا ممن أكملوا التعليم الثانوى (لتحل محل المجموعتين الحاليتين : القسم الثانى Second Division و الوسطية Intermediate) .

٣ – المجموعة الإدارية Administrative Class لتحل محل مجموعة (١) (Class I) الحالية .

تقرير الأقلية : وقد تضمن اقتراح إعادة تصنيف المجموعات الخمس الحالية كما يلى :

١ – مجموعة الدرجة الأولى First Grade Class .

٢ – مجموعة الدرجة الثانية Second Grade Class .

٣ – موظفو السكرتارية المبتدئون Junior Secretariat Officers .

بحيث تحل مجموعة الدرجة الأولى محل المجموعة الوسطية الحالية ، وتضمن مجموعة الدرجة الثانية القسم الثانى Second Division بما يشتمل عليه من درجات ، ومن ثم إعادة تقسيم هذه المجموعة (الدرجة الثانية) إلى فرعين : علوى وسفلى Upper and Lower Sections بحيث يختار موظفو الفرع العلوى من بين موظفى الفرع السفلى .

ورغم أهمية ما اشتمل عليه التقريران (Minority و Majority) إلا أنه لم يتم تبنى أى منهما ؛ وذلك لقيام الحرب العالمية الأولى فى تلك الأثناء .

لجنة جلادستون The Gladstone Committee

أهم اللجان التى شكلت بعد انتهاء الحرب العالمية الأولى برئاسة (فيسكاونت جلادستون) ، وصدر قرار تشكيلها فى ١٩١٨/١/٢م ، وأوكل لها مهمة دراسة أوضاع التوظيف فى الخدمة المدنية آنذاك . وقد قامت اللجنة باستعراض أوضاع الخدمة المدنية وما خلفته الحرب من آثار عليها ، ومن ذلك تعيين أعداد كبيرة من الأفراد بعضهم ذوو خبرات كبيرة والآخرون ليس لديهم أية خبرة .

وقد خلصت اللجنة بعد البحث والدراسة إلى التوصية بتطبيق مقترحات تقرير الأقلية Minority Report الذى توصلت إليه لجنة ماكدونيل ، كما أكدت على ترك موضوع توظيف الكتاب إلى الأجهزة الحكومية لتحدد بناءً على حاجتها التوظيف على الدرجة الأولى أو الدرجة الثانية ، وانتهت إلى وضع عدد من التوصيات الخاصة بالتوظيف فى فترة إعادة البناء التى أعقبت انتهاء الحرب .

لجنة إعادة التنظيم لعام ١٩٢٠م The Reorganization Committee

هى لجنة شكلت لإعادة تنظيم الخدمة المدنية فى ظل مجلس هوايتلى الوطنى (الذى أنشئ عام ١٩١٦م) ، وضمت فى عضويتها ممثلين عن العاملين وممثلين عن الإدارة فى الأجهزة الحكومية . تضمنت توصيات اللجنة اقتراح هيكل جديد للخدمة المدنية ، وإعادة تصنيف الوظائف الإدارية والكتابية إلى أربع مجموعات على النحو التالى [٢٤] .

المجموعة الأولى : مجموعة المساعدين الكتابيين Clerical Assistant ، تضم مجموعة الوظائف الكتابية الروتينية البسيطة ، ويتم التوظيف فيها من الشباب الذين يتراوح أعمارهم من (١٥ - ٢٠) سنة وذلك من خلال امتحانات تنافسية تعقد لهذا الغرض ، وقد يستعاض عن ذلك بالمقابلات الشخصية ونتائج التعليم العام ، كما أنه يمكن إشغال وظائف هذه المجموعة بمساعدين مؤقتين تتراوح أعمارهم من (١٥ - ٦٠) سنة ، عن طريق الامتحانات .

المجموعة الثانية : المجموعة الكتابية Clerical Class وتُعنى هذه المجموعة بالقيام بالأعمال الكتابية ذات المستوى الأعلى من حيث الصعوبة والمسئولية من المجموعة السابقة ، ويشمل ذلك أعمالاً مثل : قيد الحسابات ، مسك السجلات ، المراسلات ، السكرتارية . ويتم التوظيف فى هذه المجموعة بإحدى الطرق التالية :

١ - الامتحانات المفتوحة أو بناءً على نتيجة الثانوية العامة للشباب الذين تتراوح أعمارهم من (١٦ - ٢٠) عامًا .

٢ - الامتحان والمقابلة الشخصية للأشخاص الذين لديهم سابق خبرة .

٣ - الترقية من مجموعة المساعدين الكتابيين ومجموعة النساخ .

٤ - المنافسة المفتوحة من المجموعات الأخرى ممن تتراوح أعمارهم من (٢٥-٣٠) عامًا .

المجموعة الثالثة : المجموعة التنفيذية Executive Class تتكون هذه المجموعة من ست درجات فرعية هى :

١ – موظف تنفيذى Executive Officer .

٢ – موظف تنفيذى متقدم Higher Executive Officer .

٣ – كبير الموظفين التنفيذيين Senior Excutive Officer .

٤ – موظف تنفيذى رئيسى Cheif Executive Officer .

٥ – كبير رووساء الموظفين التنفيذيين Senior Chief Executive Officer .

٦ – المدير التنفيذى العام Principal Executive Officer بالإضافة إلى رؤساء الأجهزة الرئيسية .

وموظفو هذه المجموعة يجب أن يكون لديهم درجة معقولة من المبادرة ، وسلامة الحكم على الأمور ، والقيام بالعمل ضمن إطار واسع من المهام منها ما يتعلق بالإشراف على الآخرين ، وكذا تنفيذ بعض الأعمال مثل : المحاسبة ، الإشراف على عمليات التعاقد ، تنظيم العمل ، إدارة بعض الوحدات الإدارية . ويتم شغل وظائف هذه المجموعة بإحدى الطرق التالية :

١ – امتحان التعليم العام فى المرحلة المتقدمة ، والمقابلة الشخصية للشباب الذين تتراوح أعمارهم بين (١٧,٥ – ١٩) سنة .

٢ – امتحان غير أكاديمى ، إضافة إلى المقابلة الشخصية للأشخاص الذين لهم سابق خبرة .

٣ – ترشيح خريجى الجامعات ويتم هذا الترشيح من خلال تطبيق ما يعرف بالطريقة (١) أو الطريقة (٢) .

٤ – الموظفون العاملون والذين هم عادة من المجموعة الكتابية ، الذين تتراوح أعمارهم من (٢١ – ٢٨) سنة ، ويجرى لهم امتحان ومقابلة شخصية أو عن طريق ترقية الأكثر كفاءة .

المجموعة الرابعة : المجموعة الإدارية Administrative Class ، أعلى المجموعات وأكثرها أهمية ، يشارك أفرادها فى تشكيل السياسة العامة ، والتنسيق وتحسين الأداء فى الجهاز الحكومى ككل ، وتقديم النصيحة والمعلومات اللازمة للوزير ،

والمساعدة فى إعداد خطبه السياسيه بإمداده بالبيانات والإحصاءات ، والاشتراك فى أعمال اللجان المختلفة ، والإشراف على النواحى المالية فى الأجهزة الإدارية وهكذا . ويتم التوظيف فى هذه المجموعة من إحدى الفئات التالية :

١ – خريجى الجامعات الذين تتراوح أعمارهم من (٢٠,٥ – ٢٨) سنة ، ويتم ذلك من خلال الطريقة (١) المتضمنة امتحانًا مكثفًا ومقابلة شخصية ، أو من خلال الطريقة (٢) وهذه تطبق على المرشحين الحاصلين على درجة الشرف الأولى والثانية ، ويجرى لهم امتحان تحريرى مختصر ، ومقابلة شخصية وامتحانات شفوية .

٢ – المرشحين من المجموعة التنفيذية ويتم ذلك من خلال :

– منافسة سنويـــة يشترط فيها أن يكون عمر المرشح مابين (٢١ – ٢٨) عامًا ، ويطبق عليهم عادة الطريقة (٢) ، ويعطى كل مرشح فرصة التنافس مرتين .

– الحاصلين على توصيات ممتازة من رؤساء الإدارات ، وتأييد الخزينة العامة ؛ لترشيحهم على ألا يتجاوز عمر المرشح (٣٣) عامًا .

لجنة توملن Tomlin Commission

شكلت هذه اللجنة لدراسة هيكل وظروف الخدمة المدنية وتنظيمها ، وقد تضمن تقريرها المقدم عام ١٩٣١م تبنّيها لهيكل الدرجات الذى وضعته لجنة إعادة التنظيم المشكلة عام ١٩٢٠م ، كما وضعت مقترحين تم قبول أولهما بينما رفض الثانى وهذان الاقتراحان هما :

١ – توزيع مهام مجموعة المساعدين الكتابيين Writing Assistants ، وإعادة تسميتها Clerical Assistant . هذا التعديل تم قبوله وإدخاله رسميًا عام ١٩٣٦م .

٢ – إنشاء درجة جديدة بين الدرجتين التاليتين : درجة الوظيفة الكتابية ، ودرجة الوظيفة الكتابية العالية . (between Clerical Officer and Higher Clerical Officer grades) .

لجنة بريسلى The Briestly Commission

شكلت برئاسة (السير ريموند إدوارد بريسلى) وحددت مهمتها بشكل دقيق لتشمل الإجابة عن التساؤلات التالية :

- هل هناك تغييرات مطلوبة فى القواعد التى تحكم الأجور ، أو فى معدلات الأجور نفسها ؟
- هل هناك تغييرات مطلوبة فى ساعات العمل ، ترتيبات العمل الإضافى ، ومكافآت المهام الإضافية والإجازة السنوية ؟
- هل هناك تغييرات فى خطة التقاعد القائمة ؟

وقد أكدت هذه اللجنة فى توصياتها التى ظهرت عام ١٩٥٥م على أهمية التدريب بالنسبة لعمليات التوظيف ومعدلات الأجور والبقاء فى الخدمة .

وفى تطور هام فى مجال الخدمة المدنية تم افتتاح مركز للدراسات الإدارية فى عام ١٩٦٣م ، يحصل فيه الموظفون فى المجموعة الإدارية فى نهاية فترة التجربة على برنامج تدريبى لمدة عشرين أسبوعاً يشمل موضوعات عن الاقتصاد ، الإحصاء ، ... الخ ، إذ لم يعد كافياً الاعتماد على موظفين ذوى ثقافة عامة يكتسبون المعرفة والمهارة عن طريق الممارسة ، كما كان سائداً ، ذلك أن طبيعة الوظائف اختلفت وتنوعت المهام والتخصصات ومتطلبات شغل الوظائف مما استدعى إنشاء هذا المركز على غرار ماهو عليه الحال فى النظام الفرنسى [٢٥] .

وكما مرّ فى الصفحات السابقة فقد شهدت الخدمة المدنية العديد من التغييرات والتعديلات ، صاحبها تغييرات عديدة فى خطة التصنيف تفاوتت من استحداث مجموعات جديدة إلى إلغاء أو دمج القائم منها إلى التعديل فى بعض المسميات . وعليه فقد اشتمل الهيكل التصنيفى فى الأول من يناير ١٩٦٥م على المجموعات الوظيفية التالية [٢٦] .

١ - المجموعة الإدارية ، تضم ست درجات .

٢ - المجموعة التنفيذية ، تضم خمس درجات .

٣ – المجموعة الكتابية ومجموعة المساعدين الكتابيين ، تضم ثلاث درجات .

٤ – الخدمة الدبلوماسية ، تضم عشر درجات .

٥ – المجموعة العلمية ، تضم خمس درجات .

٦ – المجموعة الطبية ، تضم ثلاث درجات .

٧ – مجموعة موظفى المعلومات ، تضم أربع مجموعات .

٨ – مجموعة متنوعة (المهندسون المعماريون ، المهندسون ، المساحون ، وغيرهم) ، تضم ثلاث درجات .

لجنة فولتون Fulton Committee

شكلت هذه اللجنة عام ١٩٦٦م برئاسة (اللورد فولتون) لدراسة شئون التوظيف ، التدريب ، والإدارة . وقد وضعت هذه اللجنة (١٥٨) توصية ، فيما يلى أهمها [٢٧] :

١ – إلغاء جميع الفئات المهنية واستبدالها بهيكل موحّد للدرجات يُبنى على أساس تقييم الوظائف .

٢ – يجب على الإداريين أن يكونوا متخصصين فى موضوعات محددة (خاصة فى بداية حياتهم الوظيفية) مثل الاقتصاد ، المالية ، الشئون الاجتماعية وهكذا .

٣ – يجب إعطاء الفرصة للمتخصصين لتحمل مسئوليات أعلى ، وإزالة العوائق التى تمنع وصولهم إلى أعلى المراتب .

٤ – إنشاء كلية للخدمة المدنية لتقديم برامج التدريب المناسبة فى مجال الإدارة للمتخصصين وللأشخاص الذين يعدون لدخول الخدمة المدنية لأول مرة .

٥ – يجب تسهيل عملية الدخول إلى الخدمة والخروج منها بوضع ترتيبات للنقل والتعيينات المؤقتة وهكذا .

٦ – تطبيق قواعد خاصة بالمحاسبة عن نتائج الأعمال .

٧ – إيجاد وحدة إدارية بكل جهاز للقيام بعمليات المراجعة الحسابية لكل أعمال الجهاز فى جميع المستويات .

٨ - إيجاد وحدة للبحوث وأخرى للتخطيط بكل جهاز تكونان مسئولتين عن التخطيط طويل الأجل .

٩ - إنشاء جهاز للخدمة المدنية Civil Service Department يقوم بمهام الخزينة العامة فيما يتعلق بالإدارة والأجور ، إضافة إلى جميع مهام هيئة الخدمة المدنية Civil Service Commission .

١٠- تقوم الحكومة بعمل دراسة تقدم فيها مقترحات بشأن التخلص من السرية غير الضرورية التى تحيط بالعملية الإدارية .

أثارت هذه المقترحات العديد من ردود الفعل الغاضبة فى حينه ، غير أنه لم يمض وقت يسير حتى رأت بعض تلك التوصيات النور ، فقد تم إنشاء إدارة الخدمة المدنية Civil Service Dep. فى الأول من نوفمبر عام ١٩٦٨م ، وأسند لها المهام المقترحة فى التقرير . وفى نفس العام تم تعيين (السير وليام أرمسترونج) رئيساً لـ (Home Civil Service) ، وضمنها إدارة الخدمة المدنية الجديدة ، الذى كان من المتحمسين لمقترحات (فولتون) ، فأخذ على عاتقه وضعها موضع التنفيذ . وفى إبريل ١٩٦٩م تم إنشاء كلية الخدمة المدنية بطاقة إجمالية مقدارها (٨٠٠) مقعد فى كل من لندن وسننغديل وإيدنبرج .

أما بالنسبة لإعادة تصنيف المجموعات فيما يسمى بالهيكل المفتوح ؛ فقد بدء فى ذلك منذ أوائل السبعينيات من هذا القرن وقد اشتمل على [٢٨] :

١ - الطبقة العامة : General Category

تضم المجموعات التالية :

- مجموعة الإدارة .
- مجموعة الاقتصاديين .
- مجموعة موظفى المعلومات .
- مجموعة الإحصائيين .

٢ - طبقة العلوم : Science Category

تضم مجموعة العلوم فقط .

٣ - الطبقة المهنية والتقنية Professional and Technology Category

تضم المجموعتين التاليتين :

- المجموعة المهنية والتقنية .

- مجموعة الموضحين .

٤ - طبقة التدريب Training Category

تضم مجموعة موظفى التعليمات .

غير أن عملية التصنيف هذه واجهت بعض المعارضات من قبل اتحادات العمال ، إضافة إلى توافر القناعة بأن وضع هيكل موحد للأجور سوف تكون عملية طويلة جداً ومعقدة لما سوف يتطلبه ذلك من تحليل وتقييم مئات الوظائف . فقد كان هناك فقط (٥٧٠) وظيفة فى مستوى السكرتير الأول فى المجموعة الإدارية عند تطبيق النظام المفتوح ، وهذا العدد سوف يتضاعف مرات عديدة فى المستويات الأدنى ، وأخيراً فقد لاقى معارضة ممثلى المجموعة التنفيذية الذين رأوا فى النظام المفتوح تمييزاً للمتخصصين مما يؤثر على امتيازات مجموعتهم [٢٩] .

وقد شهدت الخدمة المدنية فى المملكة المتحدة منذ بداية الربع الأخير من القرن العشرين تطوراً متميزاً سواءً فى الأنظمة والتشريعات المختلفة أو فى الإجراءات ، أو فى شئون العاملين بصفة عامة إلى غير ذلك من التحسينات التى أدخلت بهدف تطوير أداء الجهاز الحكومى ككل سواءً فيما يتعلق بوضعيته ، أو فيما يتعلق بما يقدمه من خدمات ، مستفيدة فى ذلك من التطورات الجارية فى مجال الإدارة العامة على مستوى العالم ككل ، وما يقوم به المعنيون بتطوير شئون الخدمة المدنية من دراسات وأبحاث . وفى هذا الصدد بدأ عصر جديد من الإصلاحات فى مجال الإدارة العامة بشكل عام والخدمة المدنية بشكل خاص ، ابتدأ بشكل واضح عندما جاءت للسلطة حكومة المحافظين عام ١٩٧٩م برئاسة (السيدة مارجريت تاتشر) ، التى تبنت إستراتيجية طويلة المدى لتحقيق الفعالية داخل الجهاز الحكومى تتضمن تخفيض الإنفاق الحكومى

والاستفادة المثلى مما هو متاح . وقد تم البدء فى هذه الإستراتيجية حال استلام (السيدة تاتشر) لمهامها كرئيسة للوزراء وابتدأتها بإصدار قرار يقضى بتجميد جميع عمليات التوظيف فى الخدمة المدنية ، تلا ذلك تعيين (السير ديرك راينر) الذى كان يشغل آنذاك منصب رئيس الإدارة المشتركة فى محلات "مارك وسبنسر" المشهورة كمستشار لبرنامج الفعالية المتبنى وعهد إليه بتأسيس وحدة للفعالية [٣٠] . وقد قاد ما سمى بـ "الحرب ضد الفاقد" . وبعد عدة أشهر قدّم هو وفريقه تقريراً يفيد بإمكانية تحقيق وفر قدره سبعون مليون جنيه استرلينى فى العام من خلال تطبيق بعض الطرق التجارية فى الإدارة الحكومية [٣١] . واستمراراً للإصلاحات الإدارية التى تبنتها حكومة المحافظين فقد تبنت فى نهاية عام ١٩٨٨م برنامجاً ضمن إستراتيجيتها طويلة المدى أطلق عليه "تحسين الإدارة فى الحكومة : الخطوات التالية" والذى يطلق عليه اختصاراً "الخطوات التالية – The Next Steps" ، ويهدف هذا البرنامج إلى تقديم الخدمات الحكومية بفعالية وكفاية أكبر ضمن الموارد المتاحة بما يحقق مصلحة دافعى الضرائب والعملاء وموظفى الحكومة على حد سواء .

وفى عام ١٩٩١م أعلنت الحكومة عن مزيد من المقترحات بهدف خفض النفقات ، وتحسين مستوى الخدمات العامة وتقديمها من خلال التعاقد مع أجهزة القطاع الخاص متى كان ذلك أقل كلفة وأفضل جودة . وكنتيجة لتبنى إستراتيجية خفض النفقات ؛ فقد أدى ذلك إلى انخفاض عدد الموظفين المدنيين من (٧٣٢,٠٠٠) فى إبريل ١٩٧٩م إلى (٥٥٤,٢٠٠) فى إبريل ١٩٩٣م [٣٢] . أى بما يعادل (٢٤.٢٩٪) .

وتطبيقًا لمفهوم الهيكل المفتوح فقد أدى ذلك إلى إحداث بعض التغييرات فى مجموعات الوظائف القائمة بحيث أصبحت على النحو التالى فى بداية التسعينيات الميلادية من هذا القرن [٣٣] .

١ – الهيكل المفتوح ، يتكون من سبع درجات .

٢ – مجموعة الإدارة ، تتكون من سبع درجات .

٣ – مجموعة موظفى المعلومات ، تتكون من ثلاث درجات .

٤ – مجموعة العلوم ، تتكون من أربع مجموعات .

٥ – المجموعة المهنية والتقنية ، تتكون من سبع درجات .

٦ – مجموعة الاقتصاديين وتتكون من درجتين .

٧ – مجموعة أخصائيي مكتبات ، تتكون من ثلاث درجات .

٨ – مجموعة الأمن الاجتماعى ، تتكون من مجموعة واحدة .

٩ – مجموعة السكرتارية ، تتكون من أربع درجات أقلها درجة النَسّاخ .

١٠– مجموعة الرسومات البيانية .

١١– مجموعة الخدمات البحرية .

١٢– مجموعة التدريب .

١٣– المجموعة القانونية .

١٤– مجموعة الأمناء .

١٥– مجموعة البوليس .

١٦– مجموعة الباحثين .

خاتمة :

تناول هذا الفصل بشىء من التفصيل النظام الموضوعى ، والنظام الشخصى ، والمبادئ والأسس التى يقوم عليها كل منهما ، كما تم استعراض تجربة الولايات المتحدة الأمريكية ، وظروف إنضاجها ، وعوامل نجاحها كتجربة رائدة اكتسبت هويتها عبر طريق طويل ؛ لتكون فى نهاية المطاف نظامًا متكاملاً تبنّته الكثير من دول العالم . وعلى الطرف الآخر تأتى التجربة البريطانية كنموذج لما هو عليه الحال فى معظم دول أوربا ومن سار فى ركابها فيما يتعلق بموضوع التصنيف مع بعض الاختلافات البسيطة من دولة لأخرى .

هوامش الفصل الثانى

1 - Ralph C., Chandler and Jack C., Plano, **The Public Administration Dictionary,** 2nd Ed. (Santa Barbara, CA: ABC-Ci, Inc., 1988) , p. 299.

2 - Jeffrey D., Straussman: **Public Administration,** (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1985), p. 175.

3 - Jack Rabin and Others: **Handbook of public Administration,** (New York : Marcel Dekker, Inc., 1989), pp. 276 - 279.

4 - Jeffrey D., Straussman, OP. Cit., p. 176.

5 - Ismar Baruch,: **Position-Classification in the Public Service,** 8th Ed. Chicago, Illinois: Public Personnel Association, 1970), p. 14.

6 - Ibid., p. 15.

7 - Jeffrey D., Straussman. Op. Cit., p. 177.

8 - Ismar Baruch. Op. Cit.,. p. 16.

9 - Ralph C., chandler. Op. Cit., pp. 38 - 39.

10- Ismar Baruch. Op. Cit., p. 16.

11- Jack Rabin , Op. Cit., P. 286.

12- Ismar Baruch. Op. Cit., pp. 17 - 18.

13- Frederick C., Mosher: **Basic Documents of Public Administration 1950-1976** (New York: Holmes & Meier Publishers, Inc., 1976), pp. 101 - 102.

14- Harold Suskin, "Job Evaluation and Pay Administration in the Public Sector," (Chicago: U.S.A: **International Personnel Management Association,** 1977), p. 137.

15- E., N., Gladden: **Civil Service or Bureaucracy?**, (London: Staples Press Limited, 1956) , p. 32.

16- Ibid. p. 33.

17- William A., Robson: **The Civil Service in Britain and France**, (London: The Hogarth Press, 1956), p. 36.

18- E., N., Gladden: **Civil Service of United Kingdom** 1855 - 1970, (London : Frank Cass & Co. LTD, 1967), p. 21.

١٩- د. أحمد حافظ نجم ، **ترتيب الوظائف العامة وتوصيفها وتقويمها** . (القاهرة : دار الفكر العربى ، ١٩٧٩م) ، ص ١٠٠ .

20- E., N., Gladden. Op. Cit., pp. 21 - 22 .

٢١- د. أحمد حافظ نجم ، المرجع السابق ، ص ١٠١ .

22- E. N. Gladden. Op. Cit., pp. 22 - 23 .

23- Ibid. pp. 24 - 25 .

٢٤ - راجع فى ذلك :

M., P., Barber: **Public Administration,** (London: MacDonald and Evans Ltd., 1972), pp. 61 - 67.

Glyn Parry: **british Government,** (London: Butterworths, 1969), pp. 408 - 410.

25- A., H., Birch, **The British System of Government,** 2nd Ed. (London: George Allen and Unwin Ltd., 1968), p. 171.

26- G., A., Campbell: **The Civil Service in Britain,** (London : Gerald Duckworth and Co. Ltd., 1965) p. 243.

27- John Garrett: **Managing the Civil Service,** (London: Heinemann, 1980), pp. 17 - 18.

28- Shriram Maheshwari, **The Civil Service in Great Britain,** (New Delhi: concept Publishing Co., 1976), p. 22.

29- G., A., Campbell. Op. Cit., pp. 19 - 20.

30- Barry J. O'Toole and Grant Jordan: **Next Steps - Improving Management in Government,** (U.K: Ipswich book Co. Ltd., 1995), P. 3.

31- G., A., Campbell. Op. Cit., p. 26.

32- **Reference Service, Central Office of Information,** U.K., London: HMSO, 1994), pp. 48 - 49 .

33- Robert Pyper: **The British Civil Service,** (London: Prentice Hall, 1995), p. 25 .



الفصل الثالث

مراحل تصنيف الوظائف

أولاً : الإعداد والتهيئة :

هى المرحلة التى تبدأ فيها الاستعدادات الأولية لعملية التصنيف وتهيئة جميع الظروف اللازمة لإنجاحها ، وهى تتكون من ثلاث خطوات متتابعة هى : جمع المعلومات ، تحليلها ، إعداد أوصاف الوظائف .

أ - جمع المعلومات :

يتوقف نجاح خطة التصنيف برمتها على دقة هذه المرحلة وشمولية المعلومات المتحصل عليها . ومن هنا تبرز أهمية التخطيط الجيد لهذه المرحلة ؛ إذ يجب تحديد كم ونوع المعلومات المطلوبة ، مصادرها ، وسائل الحصول عليها ، والتنبؤ بما قد يطرأ من عقبات ووضع الحلول لها . وجمع المعلومات من أهم المراحل ؛ ذلك أن المعلومات غير الدقيقة أو الناقصة أو المبالغ فيها سوف تؤدى إلى الإضرار بعمليتى التصنيف والتقييم ؛ لاستنادهما إلى معلومات غير دقيقة مما يعنى عدم مصداقية ما تنتهيان إليه من نتائج ، وبالتالى كماً هائلاً من الشكاوى والتظلمات عند تطبيق الخطة .

وتنقسم المعلومات التى تجمع لغرض تصنيف الوظائف إلى ثلاثة أنواع :

١ - بيانات عن المنظمة التى تقع فيها الوظيفة ، وتشمل :

- أهداف واختصاصات المنظمة .
- الهيكل التنظيمى .
- الوحدة التى تتبع لها الوظيفة وأهميتها بالنسبة للمنظمة ككل .
- أهداف واختصاصات الوحدة .
- موقع الوظيفة داخل الوحدة .
- خطوط السلطة والمسئولية .

٢ - بيانات عن الوظيفة نفسها ، وتشمل :

- مسمى الوظيفة ، رقمها ، مرتبتها .
- طبيعة عملها (نمطى ، غير نمطى) .

- نوعية عملها (حسابى ، إدارى ، فنى ، هندسى ، طبى) .
- أهميتها بالنسبة لغيرها من وظائف الوحدة التابعة لها .
- واجباتها (الدائمة ، الموسمية ، العرضية) ونسبة كل منها .
- مسئولياتها .
- الأجهزة والآلات والأدوات والعدد المستخدمة لإنجاز العمل .
- الإشراف الذى تمارسه من حيث عدد الموظفين ، مستواهم الوظيفى ، طبيعة العمل الذى يتم الإشراف عليه ، نوع الإشراف الممارس (عام أم مباشر) .
- بيئة العمل وتشمل : ظروف العمل ، الأضرار والمخاطر والأمراض المهنية المترتبة على أداء العمل على المدى القصير والطويل .

٣ - معلومات عن شاغل الوظيفة ، وتشمل :

- اسمه ورقمه الوظيفى .
- مؤهلاته وخبراته العملية وما تحصل عليه من دورات وخلافه .
- السمات والصفات الخاصة التى يتمتع بها (والتى قد تكون أساسية فى بعض الأعمال) .
- السلطة الممنوحة له ومداها .
- الصلاحية التى يتمتع بها فى إصدار القرارات ونوعيتها ومستواها ومدى كونها نهائية أو غير ذلك .
- نوعية التوصيات التى يرفعها ومستواها .
- الاتصالات التى يجريها ونوعيتها ومستواها والغرض منها والجهات التى يتم الاتصال بها (داخلية ، خارجية) ومعدل تكرارها .

مصادر جمع المعلومات :

تقسم مصادر جمع المعلومات إلى قسمين رئيسين :

مصادر رئيسية (أولية) :

هى المعلومات التى يتم الحصول عليها من :

- الموظف نفسه .
- رئيسه المباشر .
- رئيس الجهاز .
- عينات من العمل والنماذج المستعملة .

مصادر ثانوية : تشمل :

- اللوائح .
- الأنظمة .
- التعليمات المكتوبة والشفهية .
- القرارات .
- إجراءات العمل .
- الحالات غير المتكررة وكيفية معالجتها .
- الهيكل التنظيمى .
- الدليل التنظيمى للجهاز .
- بطاقة الوصف الوظيفى .
- سجل الوظيفة .

أساليب جمع المعلومات :

تتعدد الأساليب المستخدمة لجمع المعلومات عن الوظائف ومنها [1] :

١ - الملاحظة Observation : يقوم الملاحظ (وهو عادة الشخص الذى سيقوم بتحليل هذه المعلومات) بملاحظة الأنشطة المختلفة التى يقوم بها شاغل الوظيفة أثناء

تأدية العمل ، وكذا بيئة وظروف العمل والأدوات والأجهزة والوسائل المستعملة ، إضافة إلى القواعد والتعليمات وإجراءات العمل ، ثم تسجيل ملاحظاته عليها وما رصده من معلومات عن الواقع الفعلى .

٢ - المقابلات الفردية Individual Interviews : تجرى المقابلة مع شاغل الوظيفة بعيداً عن مكان العمل فى أغلب الأحيان ، وهذا النوع من المقابلات يخضع للتخطيط المسبق ، وقد يتم مقابلة أكثر من شخص يقومون بنفس العمل ، بصورة فردية للمقارنة بين ما يدلون به من معلومات واستخلاص إجابة موحدة تجمعها .

٣ - الملاحظة والمقابلة Observation - Interview : تجمع بين كلتا الطريقتين السابقتين ؛ وذلك للاستفادة مما توفره كل طريقة من مزايا . والشىء الرئيسى هنا أن المقابلة تتم فى مكان العمل .

٤ - المقابلة الجماعية Group Interview : وهى شبيهة بالمقابلة الفردية إلا أن جامع المعلومات هنا يقابل فى نفس الوقت أكثر من شخص يقومون بنفس العمل ؛ ليصل فى النهاية إلى معلومات ووصف موحد لأبعاد تلك الوظيفة .

٥ - المؤتمرات الفنية Techincal Conference : يجتمع فيها الخبراء والفنيون والمتخصصون مثل : المشرفين والمدربين وقدامى الموظفين ، مما يجعل منها وسيلة هامة لها مردودها الإيجابى الكبير ؛ وذلك لما تضمه من أطراف عدة يعتبر اجتماعهم فرصة قيمة يجب استثمارها للحصول على معلومات أدق وأشمل .

٦ - الاستبانات Questionnaires .

٧ - التليفون (الهاتف) : تلك هى أهم الطرق المستخدمة فى جمع المعلومات كما يوضحها الشكل رقم (٥) ، إلا أن الاستبانات والمقابلة الشخصية هما أكثر هذه الأساليب شيوعاً واستعمالاً ؛ لذا فسوف نعرض لهما فى الصفحات التالية بشىء من التفصيل .

شكل رقم (٥)

وسائل جمع المعلومات



الاستبانات Questionnaires :

وسيلة علمية منظمة لجمع المعلومات عن موضوع ما ، مصممة على شكل نموذج يحوى عدداً من الأسئلة المعدة بطريقة علميـة مدروسة ، ضمن إطار متكامل من الاشتراطات تهدف إلى جعل الاستبانة أداة فاعلة يمكن عن طريقها الحصول على المعلومات بالكم والنوع المطلوبين وفى الزمن المحدد لذلك ، ويتم إيصال الاستبانات إلى المستجيبين إما بالبريد أو باليد مباشرة .

يخضع تصميم الاستبانة وصياغة أسئلتها لعدد من الاعتبارات منها : طبيعة الموضوع ، نوع وحجم المعلومات المطلوبة ، الإمكانات المتاحة ، وجود أنظمة وتشريعات وقوانين تساند أو تقيد عملية جمع المعلومات عن الموضوع مجال البحث . وفى هذا الإطار يمكن التمييز بين أربعة أنوا ع من الاستبانات حسب الأسلوب المتبع فى صياغة الأسئلة وهى [٢] :

١ - الاستبانة ذات الأسئلة المفتوحة Open - ended Questions

تحوى أسئلة فقط دون أن يكون هناك أى إجابات للاختيار من بينها ، بل يترك للمجيب الحرية فى اختيار طريقة الإجابة مستخدماً تعبيراته وأفكاره هو دون التأثير فى إجابته بإعطائه خيارات معينة .

مثال :

– ماهى فى رأيك أسباب انخفاض أداء الجهاز ؟

– ماهى فى رأيك الحلول المناسبة للتغلب على هذه المشكلة ؟

٢ – *استبانة الأسئلة المقفلة ذات الخيارات المنظمة* Close-Ended Questions with ordered Answer choices

تحوى أسئلة لكل منها عدد من الإجابات ذات المستويات المختلفة مرتبة بطريقة تصاعدية أو تنازلية وما على المجيب سوى الاختيار من هذه الإجابات .

مثال : ماهى فى رأيك أسباب انخفاض أداء الجهاز ؟

– أسباب مادية :

□ موافق بشدة .

□ موافق إلى درجة كبيرة .

□ موافق إلى حد ما .

□ غير موافق .

– أسباب إدارية :

□ موافق بشدة .

□ موافق إلى درجة كبيرة .

□ موافق إلى حد ما .

□ غير موافق .

٣ – *استبانة الأسئلة المقفلة ذات الخيارات غير المنظمة* Close- Ended Questions with Unordered Answer Choices

الأسئلة فى هذا النوع من الاستبانات لها عدد من الخيارات للإجابة ، وهى لا تخضع لتنظيم أو ترتيب معين ، بل يترك للمجيب أن يختار من بينها وفقًا لما يراه .

مثال : ماهى فى رأيك أسباب انخفاض أداء الجهاز ؟

☐ أسباب إدارية .

☐ أسباب مادية .

☐ أسباب تنظيمية .

☐ أسباب إجرائية .

☐ أسباب تتعلق بالنواحى الإنسانية فى العمل .

٤ – الاستبانة ذات الأسئلة المقفلة جزئيًا Partially close-Ended Questions

الأسئلة فى هذا النوع لها عدة إجابات للاختيار منها ، إلا أن الاختيار الأخير مفتوح (دون إجابة) لإعطاء المجيب فرصة الإدلاء بأية معلومات يراها إضافة ، أو خلافًا لما هو موجود فى الخيارات السابقة .

☐ مثال : ما هى فى رأيك أسباب انخفاض أداء الجهاز ؟

☐ أسباب إدارية .

☐ أسباب مادية .

☐ أسباب تنظيمية .

☐ أسباب تتعلق بالنواحى السلوكية .

☐ أخرى (ذكرها) ....

تمثل الاستبانة أحد أهم طرق جمع المعلومات وأكثرها شيوعًا ، وتزداد أهميتها تبعًا لأهمية الموضوع والمعلومات المطلوب جمعها ، فالاستبانة مشروع بالغ الأهمية فى جميع مراحله ، بدءًا من التصميم وإعداد الأسئلة وحتى استعادة النموذج بعد تعبئته من قبل عينة الدراسة استعداداً لترتيب وتحليل ما يحويه من معلومات ، وبناءً على هذه الحقيقة فقد تعددت وتنوعت الدراسات التى تعالج موضوع الاستبانات وتناولته بكثير من البحث والدراسة [٣] وذلك لوضع الأطر وتحديد القواعد السليمة لإعداد هذه الوسيلة ، وتفعيل دورها فى تحصيل المعلومات الدقيقة والمطلوبة فقط عن موضوع الدراسة . وفيما يلى بعض الاعتبارات التى يجب مراعاتها فى هذا المجال :

فيما يتعلق بمعد النموذج : يجب فيمن يعد النموذج أن يتوفر لديه :

١ – المعرفة التامة بموضوع الدراسة .

٢ – المعرفة التامة والخبرة اللازمة فى إعداد وتصميم الاستبانات .

٣ – المهارة فى وضع وصياغة الأسئلة بالطريقة الملائمة .

٤ – القدرة على تحليل البيانات وعرضها ، واستخراج المؤشرات ؛ مما يمكن من وضع الأسئلة بما يتناسب مع طريقة عرضها لاحقًا .

فيما يتعلق بالشكل الخارجي للاستبانة : يجب مراعاة ما يلى :

١ – كتابة عنوان البحث بخط واضح على الصفحة الأولى .

٢ – يكتب على الصفحة الثانية نبذة مختصرة عن الهدف من جمع المعلومات ، وتضمينها بعض عبارات الشكر والامتنان مع التأكيد على سرية ما يحويه النموذج من معلومات ، وأنها لن تستخدم لغير أغراض البحث .

٣ – كتابة اسم الباحث وعنوان إعادة النموذج .

٤ – ترقيم الصفحات .

٥ – استخدام شعار الجهة إذا كان البحث يخص جهة معينة وليس فرداً .

٦ – الإخراج الجيد للنموذج من حيث استخدام ورق من النوع الجيد ، وضوح الكتابة واستخدام البنط المناسب ، ترتيب الفقرات ، وضع النموذج فى صورة أقسام يغطى كل منها نوعًا من المعلومات .

٧ – إرفاق تعليمات تعبئة النموذج (إذا كان هناك حاجة لذلك) ، وكذا إيضاح مدلولات بعض العبارات أو المصطلحات الواردة إذا كان النموذج يغطى عينة غير متجانسة من حيث المستوى الثقافى أو المهنى ؛ إذ إن بعض هذه الفئات قد لايكون لديه الإلمام بما ورد فى النموذج .

٨ – إرفاق مظروف لإعادة الاستبانة بعد تعبئتها ، يحوى العنوان ويفضل أن يكون مدفوع الأجر بحيث لايتحمل المجيب رسوم البريد .

فيما يتعلق بإعداد وتنظيم الأسئلة : يجب مراعاة ما يلى :

١ - تقسيم مشكلة البحث إلى عناصرها الرئيسية ؛ حتى يسهل على الباحث أو المصنف وضع أسئلة تغطى مختلف جوانب المشكلة أو الدراسة .

٢ - ترقيم الاسئلة وتفريعاتها .

٣ - الصياغة الدقيقة للأسئلة بحيث تعطى مفهومًا واحدًا لدى المجيبين بما يحقق للاستبانة خاصية الاعتمادية Reliability .

٤ - المهارة فى وضع الأسئلة بناءً على المعرفة التامة بالموضوع يساعد على الحصول على الإجابات الصحيحة عن المعلومات المطلوبة بما يحقق للاستبانة خاصية المصداقية Validity .

٥ - ضم الأسئلة المتشابهة مع بعضها .

٦ - التدرج فى وضع الأسئلة بدءًا بتلك البسيطة والمشجعة ، ثم التدرج إلى الصعبة والمحرجة .

٧ - وضوح العبارات والبعد عن المفردات الغامضة ، وتلك التى تحتمل أكثر من تفسير .

٨ - المعرفة بمدلولات النقط والفواصل والشولات والأقواس وغيرها بحيث تستخدم الاستخدام الصحيح عند الحاجة إليها .

٩ - تجنب الإطالة فى صياغة الأسئلة بقدر الإمكان .

١٠- تجنب الإيحاء بالإجابة فى صياغة الأسئلة .

١١- تجنب استخدام المصطلحات الفنية ما أمكن .

مزايا استخدام أسلوب الاستبانة :

١ - انخفاض التكلفة مقارنة بغيرها من الأساليب كالمقابلة الشخصية أو التلفون (الهاتف) .

٢ - إمكانية تغطية مساحة جغرافية كبيرة وجمع المعلومات من عدد كبير من الناس .

٣ - تعطى للمجيب إمكانية البحث عن الإجابة فى ملفاته ، أو سجلاته فى حالة عدم توفرها مقدمًا لديه .

٤ – تشجيع المجيب على تعبئتها وإعادتها ؛ إذ تعطيه الفرصة للإجابة عليها فى الوقت المناسب له .

٥ – تحقق نوعًا من الحيادية فيما يدلى به المجيب من معلومات خلافًا لأسلوب المقابلة الشخصية ، الذى قد يتضمن الإيحاء بالإجابة من طريقة طرح السؤال أو مضمونه .

٦ – يمكن تصميم الاستبانة فى شكل جداول يسهل معها تفريغ هذه المعلومات وتشغيلها آليًا فيما بعد .

٧ – أسلوب شائع الاستخدام ومألوف لدى الناس ؛ مما يوفر له ميزة طمأنة المجيب وتشجيعه على الإجابة .

٨ – يعطى المجيب خصوصية أكثر وحرية فى إعطاء الإجابة بعيداً عن الحرج الذى يلقاه فى حالة وجود جامع المعلومات كما فى أسلوب المقابلة الشخصية .

٩ – تعطى للمجيب فرصة الاستئناس برأى غيره ؛ إذ إن هناك من لا يجيب إلا إذا استشار من يثق فيه .

١٠– تعطى للمجيب حرية الإجابة والتعبير عن رأيه بصدق إذا كانت لاتحوى معلومات تدل على هويته أو شخصه ، وهذه ميزة لاتتوفر فى أى من أساليب جمع المعلومات الأخرى .

عيوب الاستبانات :

١ – تستغرق وقتًا طويلاً بدءًا من تصميم النموذج ، ثم إرساله ومتابعة المرسل لهم ، وحثهم على الإجابة ، ثم جمع النماذج العائدة وتنظيمها استعداداً لتفريغها وتحليلها واستخراج المؤشرات .

٢ – احتمالية عدم الإجابة عنها أعلى من غيرها من الطرق .

٣ – احتمالية عدم دقة ما تحتويه من معلومات ؛ إذ يلجأ بعض المجيبين إلى إعطاء معلومات عامة لا تفيد بشىء ، أو معلومات مغلوطة غير دقيقة ، أو معلومات مبالغ فيها ، أو معلومات أقل مما هى عليه فى الواقع .

٤ - لا تناسب جميع الطبقات ؛ إذ إنها تفترض أن المجيب لديه معرفة بالقراءة والكتابة ، إضافة إلى أنها تكتب بعبارات دقيقة ومحددة مما يتطلب فهمًا دقيقًا قد لا يكون متوفرًا لدى الكثير .

٥ - قد تكون صفحاتها كثيرة ، أو أن الإجابة عنها تتطلب قدرًا كبيرًا من الكتابة ، مما لايشجع المجيب على تعبئتها ، أو أنه قد يلجأ إلى الإجابة بأقل قدر من المعلومات حتى لو لم تكن صحيحة تجنبًا لكثرة الكتابة فيما لو أراد أن يعطى الإجابة الصحيحة .

٦ - لا تمكن من الحصول على المعلومات غير المكتوبة مثل تعابير الوجه وردة الفعل والملاحظات العابرة .

٧ - صياغة الاستبانة قد يعتريها الكثير من المشاكل مثل : غموض العبارات والكلمات ، احتمال اشتمالها على أكثر من معنى ، بعض التعابير قد توحى بأشياء معينة ، أو قد يكون لها علاقة بثقافة معينة مما يؤثر على حيادية الإجابة .

٨ - الاستبانات المعادة قد لايكون الشخص المطلوب هو من قام بتعبئتها .

٩ - محدودية اختبار مصداقية واعتمادية الاستبانات .

١٠- تفترض أن الشخص المجيب قادر على إعطاء المعلومة ، وأنه سوف يجيب بصدق .

المقابلات الشخصية [٤] : Interviews

أسلوب يعتمد على الالتقاء بشاغل الوظيفة مباشرة لأخذ المعلومات ورصد الملاحظات ، بهدف الوصول إلى أكبر وأدق كمية من المعلومات عن الموضوع مجال البحث . ولنجاح المقابلة وتحقيق الهدف المرجو منها ؛ فإنه يجب التخطيط والإعداد لها بشكل جيد فى جميع مراحلها أخذًا بعين الاعتبار الإرشادات التالية :

الإعداد للمقابلة الشخصية :

وهى مرحلة تسبق الالتقاء بشاغل الوظيفة وفيها يتم :

- تحديد هدف أو أهداف المقابلة .

- اختيار من سيقوم بالمقابلة وإعداده لذلك إعداداً جيداً .
- إعداد أسئلة المقابلة الشخصية وقد يستخدم نموذج موحد لهذا الغرض .
- الاتصال بشاغل الوظيفة وتعريفه بالهدف من المقابلة والاتفاق على زمن ومكان المقابلة ثم الالتزام بالحضور فى الوقت المحدد .

أثناء المقابلة :

يجب مراعاة ما يلى :

١ - تقديم الشخص لنفسه فى بداية المقابلة بطريقة ودية ومهذبة تعمل على إزالة أى قلق أو تخوف لدى شاغل الوظيفة .

٢ - البدء بالحديث عن أحد الموضوعات العامة كالطقس أو ازدحام الطريق أو آخر الأخبار مما يشجع المجيب على التحدث ، ويبعده عن أى توترات قد تكون ناشئة عن تخوفه من موضوع المقابلة .

٣ - بعد ذلك يقوم المقابل بإعطاء الموظف فكرة (ولو كان فيها بعض التكرار إذ إن الموظف لديه معلومات مسبقة عن الموضوع) عن موضوع المقابلة والهدف منها مع إعطائه التطمينات والتأكيدات الكافية فيما يتعلق بسرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث فقط .

٤ - ينبّه الموظف إلى أهمية ما يدلى به من معلومات ويحثه على تحرى الدقة والمصداقية .

٥ - يتم بعد ذلك طرح الأسئلة وتسجيل الإجابات على أن يبدأ بالأسئلة السهلة وتلك التى لايجد فيها الموظف أى حرج فى إعطاء المعلومة ، ثم ينتقل إلى غيرها من الأسئلة ، وإذا تصادف أن تردد فى الاجابة عن سؤال ما يسارع المقابل إلى تجاوزه ، على أن يعود فى نهاية المقابلة إلى تلك الأسئلة التى لم يجب عليها .

٦ - يجب أن يراعى جامع المعلومات ثقافة المقابل فلا يستخدم مصطلحات أو تعابير لغوية لايفهمها .

٧ - يجب إتاحة الفرصة للموظف للإجابة وإعطاؤه الوقت الكافى للحديث ، ويكتفى

جامع المعلومات بتوجيه الأسئلة وتسجيل الإجابات وإدارة النقاش بحيث يتم الاستفادة من وقت المقابلة دون أن يضيع فيما لا صلة له بالموضوع .

٨ – على المقابل أن يتجنب الأسئلة التى توحى بالإجابة ، أو طرح الأسئلة بطريقة تؤدى إلى نوع معين من الإجابة ، بل عليه أن يكون محايداً إلى درجة كبيرة جداً .

٩ – عند استكمال جميع الأسئلة يقوم المقابل بالتعبير عن الشكر والامتنان للموظف لما أعطاه من معلومات وللوقت الذى خص به المقابلة ، والاتفاق على العودة مرة أخرى فيما لو ظهرت حاجة لذلك .

١٠– إنهاء المقابلة بطريقة مهذبة .

بعد المقابلة :

١ – يقوم جامع المعلومات مباشرة بتسجيل ملاحظاته وتعليقاته على المقابلة وعلى المعلومات التى أدلى بها الموظف .

٢ – يقوم بمراجعة قائمة الأسئلة للتأكد من أنه تم الإجابة عنها جميعًا .

٣ – يدوّن ما يراه من ملاحظات على كل فقرة من الفقرات ويشير إلى تلك التى يحتاج فيها إلى مقابلة الموظف مرة أخرى .

٤ – يدوّن ملاحظاته عن الإجابات التى يرى أنها لاتفى بالغرض ، أو تلك التى يكتنفها بعض النقص أو الغموض أو التناقض .

٥ – قد يكون من الملائم إعداد تقرير مفصل عن المقابلة يشير فيه إلى ما قد يكون اعترض من عقبات ، أو أوجه قصور ، أو ترتيبات معينة كان يفترض أن تتم بما يساعد على إنجاح أى مقابلة مستقبلية .

مزايا أسلوب المقابلة الشخصية :

١ – تفوق أسلوب الاستبانة من حيث الدقة .

٢ – تساعد على الحصول على المعلومات وقت حدوثها .

٣ – تمكن المقابل من الحصول على معلومات إضافية من خلال تعابير الوجه ، طريقة التعبير ،

الظروف المحيطة ، مكان العمل ، الأدوات ، الأجهزة ، الآلات ، النماذج المستخدمة .

٤ – إمكانية تحديد تاريخ وزمان المقابلة للحصول على المعلومات على عكس أسلوب الاستبانات ، حيث أنه لايمكن تحديد زمان معين لإعادة النموذج إذ عادة ما تأخذ وقتًا طويلاً وقد لا تعاد فى بعض الأحيان .

٥ – إمكانية طرح السؤال بأكثر من طريقة لضمان فهم المقابل له وإعطاء الإجابة الصحيحة .

عيوب أسلوب المقابلة الشخصية :

١ – أكثر تكلفة من غيرها من الوسائل .

٢ – تستغرق وقتًا أطول فى الإعداد لها وتنفيذها .

٣ – لا تعطى الفرصة للمقابل لأن يدلى بالمعلومات بحرية .

٤ – قد توحى طريقة طرح الأسئلة بنوع معين من الإجابة .

٥ – تحتاج فى إجرائها إلى أشخاص مدربين وذوى خبرة عالية فى إجراء المقابلات .

٦ – لاتحظى بنفس درجة القبول كما فى أسلوب الاستبانة .

تحديد أسلوب جمع المعلومات المناسب :

يتم تحديد واختيار الأسلوب المناسب فى ضوء عدد من الاعتبارات منها :

١ – العامل الاقتصادى : يتحكم حجم الاعتمادات المالية المخصصة فى تحديد طريقة جمع المعلومات ؛ إذ إن بعض الطرق ذو تكلفة مالية عالية مقارنة بغيرها . فمن المعروف أن أسلوب الاستبانات أقل تكلفة من المقابلة الشخصية على سبيل المثال .

٢ – العامل الزمنى وهو الفترة المحددة سواء لجمع المعلومات أو لعملية التصنيف ككل .

٣ – عدد الجهات المشمولة بخطة التصنيف وعدد وظائفها ومدى تنوع أعمالها .

٤ – الإمكانات التقنية المتاحة للحصول على المعلومات .

٥ – درجة الدقة المطلوبة فى جمع المعلومات ، وهو مايعنى زيادة التكلفة المالية

والبشرية والزمنية كلما ازدادت درجة الدقة المطلوبة .

أخذاً فى الاعتبار العوامل السابقة ، فإنه قد يفضل الجمع ما أمكن بين أكثر من أسلوب ؛ وذلك للاستفادة مما يوفره كل أسلوب من مزايا .

ب - تحليل الوظائف :

تعرف مصلحة التدريب والتوظيف بالولايات المتحدة الأمريكية تحليل الوظيفة بأنه "دراسة منظمة للعامل فيما يتعلق بـ :

- ماذا يعمل العامل فيما يتعلق بالمعلومات والناس والأشياء ؟
- الطرق والأساليب المتبعة فى العمل .
- الآلات ، العدد ، الأجهزة وخلافه من الوسائل المستعملة فى العمل .
- المواد ، المنتجات ، والخدمات التى تنتج من أداء العمل" [٥] .

أما مكتب العمل الدولى فيرى أن تحليل الوظيفة يتكون من عمليتين : [٦]

العملية الأولى : تتضمن جمع المعلومات عن الوظائف فيما يخص ماهية الأعمال التى يقوم بها العاملون فعلياً (الواجبات والمهام التى يؤدون) ، كيف يؤدونها (الطريقة التى يؤدون بها كل مهمة) ، لماذا يؤدونها (الغرض من كل مهمة) ، ما هى الأدوات والآلات والإجراءات والأجهزة والقواعد والإرشادات التى تستخدم فى تنفيذ كل مهمة ، وتحت أى ظروف تؤدى كل مهمة .

العملية الثانية : تتضمن التأكيد على المعرفة (تعليم ، تدريب ، خبرة) ، والمهارات والقدرات المطلوبة لكى يؤدى العامل كل مهمة بمستوى مقبول من الكفاءة .

كما يمكن تعريفها على النحو التالى :

جمع المعلومات والحقائق عن الوظائف المستهدفة بعملية التحليل ، واستنباط العوامل المشتركة بينها مثل : المؤهلات وظروف العمل والمسئوليات وخلافه ، بغرض دراسة كل من تلك العوامل بشكل مستقل ، ثم دراستها مجتمعة لتحديد محتوى وأبعاد الوظيفة ومستوى الصعوبة والمسئولية فيها .

أهداف تحليل الوظائف :

تحليل الوظائف عملية قائمة بذاتها يمكن الاستفادة من مخرجاتها لتحقيق العديد من الأهداف ومن أهمها :

١ - يقدم تحليل الوظائف قاعدة معلوماتية مفصلة ومتكاملة عن الوظائف ، يفيد منها متخذو القرار فيما يتعلق بعمليات شئون الموظفين كالاختيار والتعيين والنقل والترقية وتقييم الأداء الوظيفى والتدريب .

٢ - يساعد الإدارات المعنية بالتخطيط للقوى العاملة لتحديد احتياجاتها المستقبلية من القوى العاملة بالكم والكيف والوقت المناسب .

٣ - تبرز عملية تحليل الوظائف أية عيوب فى تصميم الوظائف بما يساعد على إعادة التصميم بالصورة الصحيحة .

٤ - يمكن من تحديد مدى التوافق والانسجام بين أهداف الوظائف وأهداف المنظمة .

٥ - يعتبر القاعدة الأساسية فى كتابة أوصاف الوظائف (Job Description) ، وكذلك ما يسمى بخصائص الوظائف (Job Specification) .

٦ - يمكن من تحديد مدى الحاجة إلى تفتيت بعض الوظائف ، أو دمج بعضها مع بعض حسب الحاجة .

٧ - يعتبر أحد الوثائق الهامة عند إنشاء جداول الرواتب .

عوامل تحليل الوظيفة :

تختلف عوامل التحليل تبعًا لمجموعة الوظائف المطلوب تحليلها ، فمجموعة الوظائف التعليمية مثلاً تبرز فيها عوامل أكثر التصاقًا وأهمية بالنسبة لها مثل عامل التوجيه التربوى فى الوظائف التى تمارس التدريس أو التدريب ، بينما لا أهمية لهذا العامل فى مجموعة الوظائف الدبلوماسية أو الدينية . وكذا فإن عامل التمثيل الدبلوماسى ذو قيمة كبيرة فى الوظائف الدبلوماسية ، فى حين أنه لا وجود له فى مجموعة الوظائف الحرفية مثلاً . وهكذا فإنه عند تحليل مجموعة من الوظائف ، يتم استنباط عدد من عوامل التحليل التى تدخل فى تركيبها وتغطى الأبعاد الكلية لتلك المجموعة من الوظائف ،

فإذا كان التحليل يتم لعدد كبير من الوظائف غير المتجانسة فى نوع العمل أصبح من الضرورى تقسيمها إلى مجموعات نوعية مثل الوظائف الدينية ، التعليمية ، الإدارية ، ثم استنباط عوامل التحليل المناسبة لكل من تلك المجموعات .

وعلى الرغم مما سبق ، فإن هناك عدداً من العوامل الرئيسية يمكن أن تمثل قواسم مشتركة بين معظم الفئات الوظيفية كما يتضح من الشكل رقم (٦) .

وفيما يلى عرض موجز لكل من تلك العوامل :

١ - *طبيعة العمل وتنوعه* :

تحت هذا العامل يتناول التحليل عدداً من النقاط التى تبرز أهمية ومستوى هذا العامل بالنسبة للوظيفة . وتلك النقاط تشمل :

- الغرض من الوظيفة .
- نوع العمل المؤدى (حسابى ، كتابى ، إدارى ، ......) .
- طبيعة عمل الوظيفة (روتينى متكرر ، غير متكرر ، ......) .

شكل رقم (٦)

عوامل تحليل الوظيفة

- الأجهزة والعدد والآلات والأدوات المستعملة فى أداء العمل .
- إجراءات وتعليمات العمل .
- النماذج المستخدمة .
- واجبات الوظيفة ومهامها .
- مشكلات العمل .
- الخطوات السابقة واللاحقة لأداء العمل .

٢ - *الإشراف : ويشمل :*

١/٢ : الإشراف الذى تمارسه الوظيفة على الغير :

يوضح هذا العامل أبعاد الرقابة الإشرافية التى تمارسها الوظيفة على غيرها من الوظائف . وفيه يكشف التحليل عن عدد من النقاط :

- نوعية الإشراف (مباشر ، غير مباشر) .
- مستوى الإشراف (هل يشرف على وظائف ، أم يشرف على وحدات تنظيمية) .
- مستوى الوظائف أو الوحدات التى يشرف عليها (قيادية ، تنفيذية ، ....) .
- طبيعة عمل الوظائف أو الوحدات التى يشرف عليها (فنية ، إدارية ، محاسبية)
- مراحل الإشراف (فى بداية العمل ، فى نهايته ، فى جميع المراحل) .
- طريقة مراجعة العمل (مراجعة شاملة ، تفصيلية ، شكلية ، .....) .
- نطاق الإشراف الذى تتمتع به الوظيفة .
- المسئولية عن توزيع العمل والتخطيط له .

٢/٢ : الإشراف الذى تخضع له الوظيفة :

يحدد ضمن هذا العامل :

- نوعية الإشراف (مباشر ، غير مباشر) .
- مراحل الإشراف .

- طريقة مراجعة العمل .
- حرية شاغل الوظيفة فى أداء العمل .
- الصلاحيات الممنوحة لشاغل الوظيفة .

٣ - *القرارات التى يتخذها شاغل الوظيفة :*

يقيس هذا العامل :

- طبيعة القرارات المتخذة (روتينية ، غير متكررة) .
- مستوى القرارات (بسيطة ، متوسطة ، صعبة) .
- الآثار المترتبة على تلك القرارات فى حالة الخطأ (بسيطة ، متوسطة ، عالية) .
- أهمية تلك القرارات .
- المستوى التنظيمى الذى تتخذ فيه القرارات (الإدارة العليا ، المتوسطة ، التنفيذية) .

٤ - *التوصيات التى يرفعها شاغل الوظيفة :*

تتضمن :

- حجم التوصيات المرفوعة .
- نوع التوصيات .
- مستواها وأهميتها .
- تأثيرها فيما يتخذ من قرارات .
- المستوى التنظيمى الذى تتخذ فيه التوصيات (الإدارة العليا ، المتوسطة ، التنفيذية) .
- نسبة ما تستغرقه من وقت مقارنة ببقية واجبات الوظيفة .

٥ - *الاتصالات :*

يتعلق هذا العامل بـ :

- نوعية الاتصالات التى يجريها شاغل الوظيفة (شفهية ، كتابية ، تلفونية) .

- الغـرض من الاتصـالات ، (طلب أو إعطاء مـعلومـات ، الرد على الاسـتـفـسـارات ، التنسيق لعقد اجتماعات) .
- مستوى هذه الاتصالات ، ويعكسها مستوى من تجرى معهم الاتصالات .
- نسبة تكرارها .
- هل هى اتصالات داخل المنظمة أم مع جهات أخرى خارج المنظمة ؟
- هل هى اتصالات أفقية بنفس المستوى ، أم رأسية سواءً بمستويات أعلى أو أدنى ؟

٦ - *المبادأة والابتكار* :

يتضمن التحليل وفقًا لهذا العامل تحديد ما تتضمنه الوظيفة ، أو ما قد تتطلبه من مبادأة إلى تطوير أساليب العمل ، أو ابتكار طرق أو وسائل أو نماذج عمل ، وذلك بهدف إنجاز الأعمال بكفاءة أعلى وكلفة ووقت أقل .

٧ - *المؤهلات* :

يحدد وفق هذا العامل الحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة وتشمل : المعارف ، القدرات ، المهارات ، التدريب ، الخبرة .

٨ - *ظروف العمل* :

تشمل :

- موقع العمل : من حيث قرب أو بعد الموقع وسهولة أو صعوبة الوصول إليه ، ... الخ .
- مكان العمل : مكتب ، مصنع ، متجر ، مزرعة ، معمل ، ... الخ .
- بيئة العمل المادية : درجة الحرارة ، الرطوبة ، التهوية ، الإضاءة ، ... الخ .
- بيئة العمل الاجتماعية : العلاقات فى محيط العمل وأهميتها فى إنجاز العمل ، ... الخ .
- المجهود الذهنى أو البدنى : مجهود بسيط ، متوسط ، كبير .

- الأضرار والمخاطر والأمراض المهنية المترتبة على أداء العمل على المدى القريب والبعيد .
- الإمكانات المتاحة لأداء العمل بيسر وسهولة .

مراحل تحليل الوظائف :

تمر عملية تحليل الوظائف بعدة مراحل ، وذلك على النحو التالى :

المرحلة الأولى : الإعداد لعملية التحليل :

تشمل ما يلى :

١ - تحديد الأهداف الرئيسية والثانوية لعملية التحليل ، وكذا أهمية ومجالات النتائج المتوخاة من تلك العملية .

٢ - اختيار فريق العمل من ذوى الاختصاص والخبرة على أن تكون الأولوية لمن يتوفر لديه الكفاءة من العاملين بالجهاز ، فإن لم يوجد فقد يتم الاستعانة بخبرات من خارج الجهاز أو حتى خبرات عالمية .

٣ - حصر عدد الوظائف المطلوب تحليلها ، وإعداد كشف بذلك يتضمن أعداد ومسميات الوظائف والإدارات والأجهزة التى تتبع لها .

٤ - وضع خطة مرحلية زمانيًا ومكانيًا للتنفيذ ، ويراعى فيها قدر من المرونة يسمح باحتواء ما قد يطرأ من انحرافات بسيطة عن برنامج الخطة .

٥ - وضع المعايير والإجراءات والأساليب التى يجب على فريق العمل التقيد بها بما يضمن الانسجام بين أعضاء الفريق والتماثل فى أسلوب التحليل .

٦ - توفير الوسائل والأدوات والأجهزة اللازمة ، وكذا النماذج المقترح استخدامها .

المرحلة الثانية : إجراء عملية التحليل :

تضم الخطوات التالية :

١ - يقوم فريق العمل بدراسة الوظائف المطلوب تحليلها ، ومن ثم التحديد المبدئى

لكمية ونوع المعلومات المطلوبة ، وأفضل الطرق لجمعها أخذاً فى الاعتبار الإمكانات المتاحة ، وكذا الوقت المحدد للعملية ككل .

٢ - البدء فى جمع المعلومات وفق الأسلوب الذى تم الاتفاق عليه فى الخطوة السابقة .

٣ - تحديد عوامل التحليل : وهى القواسم المشتركة بين تلك الوظائف والتى تدخل مباشرة فى تكوينها ، وقد يختار مجموعة واحدة من العوامل أو عدة مجموعات حسب أنوا ع وأعداد الوظائف - كما تم إيضاحه آنفاً .

٤ - تحليل كل وظيفة من الوظائف المعنية بالتحليل عن طريق الدراسة الدقيقة لكل عامل من عواملها بشكل منفرد على ضوء ماتم جمعه من معلومات مما له علاقة بهذا العامل ؛ وذلك لتحديد مدى تأثيره على صعوبة عمل الوظيفة وما تتضمنه من واجبات ومسئوليات ، ومن ثم دراسة العوامل مجتمعة لتحديد مستوى الصعوبة والمسئولية للوظيفة ككل .

المرحلة الثالثة : إعداد التقرير النهائى لعملية التحليل :

وفى هذه المرحلة يتم إعداد تقرير شامل عن عملية التحليل يتضمن نتائج تحليل جميع الوظائف وتقديمه إلى الجهة صاحبة العلاقة . ويختلف محتوى التقرير من وظيفة لأخرى ، ولكنه غالباً ما يتضمن عدداً من النقاط الرئيسية والتى منها :

١ - مسمى الوظيفة ورقمها الوظيفى (إن وجد) ورمزها التصنيفى .

٢ - أهداف الوظيفة .

٣ - الإدارة التابعة لها والجهة والموقع الجغرافى .

٤ - موقعها فى الهرم التنظيمى وعلاقاتها بغيرها من الوظائف .

٥ - الواجبات التفصيلية التى يقوم بها شاغل الوظيفة .

٦ - المسئوليات التى تفرضها الوظيفة (مالية ، أجهزة ، معدات ، أوراق ذات قيمة) .

٧ - المسئوليات الإشرافية (هل تشرف على الغير ، نوعية الإشراف ، نطاقه ، مستواه ، مراحله) .

٨ – صعوبة العمل وتعقده ومدى الحاجة للرجوع إلى أدلة أو مراجع أو مراشد معينة .

٩ – المعارف المطلوبة لأداء العمل .

١٠– القدرات والمهارات والصفات الشخصية .

١١– مستوى الأداء المطلوب .

١٢– ظروف العمل .

١٣– المخاطر والأمراض المهنية التى قد يتعرض لها شاغل الوظيفة .

١٤– الأجهزة والأدوات والعدد والمواد المستخدمة لأداء العمل .

١٥– الاتصالات .

١٦– القرارات والتوصيات .

أنظمة تحليل الوظائف Job Analysis Systems

نظراً لأهمية موضوع تحليل الوظائف ؛ فقد حظى بأهمية كبرى من قبل المتخصصين فى هذا المجال . وفى سبيل ذلك عملوا على وضع العديد مما يسمى بـ "أنظمة تحليل الوظائف" ، والتى هى عبارة عن برامج متكاملة لتحليل الوظائف لكل منها أسسه ومفاهيمه ومنطلقاته وإجراءاته . ولأهمية تلك الأنظمة وما تمثله من إضافة ذات قيمة علمية هامة نكتفى بالإشارة هنا إلى أكثر تلك الأنظمة شيوعاً دون التفصيل ، لما يتطلبه ذلك من صفحات عديدة ولأنه يخرج عن إطار هذه الدراسة ، كما أنه يمكن الرجوع فى ذلك إلى المصادر المتخصصة فى هذا الجانب . ومن تلك الأنظمة :

١ – طريقة مكتب العمل الأمريكى Department of Labor (DOL) Method

٢ – استبانة تحليل الوظيفة The Position Analysis Questionnaire (PAQ)

٣ – تحليل عمل الوظيفة Functional Job Analysis (FJA)

٤ – طريقة تسجيل الحوادث الهامة The Critical Incident Technique (CIT)

٥ – نظام تقييم العوامل The Factor Evaluation System (FEC)

٦ – طريقة عناصر الوظيفة Job Element Method (JEM)

٧ - مدرجات متطلبات القدرة Ability Requirements Scales (ARS)

٨ - نظام مسح أداء العمل Work Performance Survey System (WPSS)

٩ - نظام تحليل الوظائف متعدد الجوانب Versatile Job Analysis System (VERJAS)

١٠- نظام مصفوفة المعلومات الوظيفية Job Information Matrix System (JIMS)

جـ - إعداد أوصاف الوظائف Job Descriptions

خلصت مرحلة تحليل الوظائف إلى بلورة الأبعاد الحقيقية للوظيفة كما هى عليه فى واقع الممارسة ، موفرة بذلك حقيبة معلوماتية متكاملة تشكل الأساس للعديد من مجالات شئون الموظفين وعلى رأسها إعداد أوصاف الوظائف . فما هو الوصف الوظيفى ؟ هو عبارة عن بيان مكتوب يلخص المعلومات التى انتهت إليها عملية التحليل بطريقة منظمة وفق قواعد تحدد طريقة الكتابة وكيفية ترتيب المعلومات بما يجعل منه وثيقة رسمية تحوى جميع المعلومات الخاصة بالوظيفة بوضعها القائم ؛ لتكون أداة فاعلة لجميع عمليات شئون الموظفين .

وبمراجعة الأدبيات ذات العلاقة بالوصف الوظيفى ، نجد هناك بعض الاختلافات بين المتخصصين فيما يتعلق بالمسمى والمضمون . فمن حيث المسمى هناك من يترجم المصطلح الإنجليزى Job Description إلى "وصف الوظيفة" والبعض الآخر إلى "توصيف الوظيفة" ، وهو اختلاف اجتهادى ، ولكنه قد يوقع القارئ ولا سيما غير المتخصص فى اللبس وعدم الفهم دون أن يكون هناك حاجة لمثل ذلك . وعليه فقد يكون من الملائم الأخذ بمصطلح "وصف الوظيفة" على اعتبار أنه الأكثر شيوعًا وتداولاً .

أما من حيث المضمون فهناك رأيان فى هذا الخصوص هما :

الرأى الأول : [٧] ويذهب أنصاره من الباحثين إلى القول بأن وصف الوظيفة يجب ألا يتضمن عامل المؤهلات ، بل يفرد له وثيقة مستقلة يطلق عليها "Job Specification" خصائص الوظيفة أو مواصفة الوظيفة ، أو "Worker Specification" مواصفة أو خصائص الموظف كما قد يطلق عليها فى أحيان أخرى . وتختص هذه الوثيقة فى رأيهم ببيان المؤهلات التى يجب توافرها فى شاغل الوظيفة حتى يتمكن من أداء العمل

وتفصيل تلك المؤهلات من حيث التعليم والمعارف والقدرات والمهارات والتدريب والخبرات ، على ألا يذكر من تلك المؤهلات إلا ما هو مطلوب للقيام بالعمل ؛ إذ إن هذه الوثيقة لا تُعْنَى بحصر مؤهلات وخبرات الموظف ، وإنما بالحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة لشغل الوظيفة .

الرأى الثانى : [٨] يرى أنصاره أن وثيقة الوصف الوظيفى يجب أن تكون شاملة بحيث تضم جميع العوامل الداخلة فى تركيب الوظيفة بما فى ذلك المؤهلات . ويميل إلى الرأى الأول الكثير من المتخصصين غير العرب ، بينما يؤيد الرأى الثانى معظم الكتّاب العرب وعدد يسير من غير العرب . ويرجع ذلك إلى طبيعة الأنظمة والتطبيقات ذات العلاقة بشئون العاملين والتى هى أكثر وضوحًا ودقة فى دول أمريكا وأوروبا بما يعكس معنى أن يكون هناك وثائق أكثر دقة وتخصصاً مثل وثيقة مواصفة الوظيفة ، وذلك على العكس فى دول العالم الثالث ومنها دول العالم العربى حيث لا زالت أمور الخدمة المدنية بها تعانى من العديد من السلبيات التى تحد من فعالية تطبيق الكثير من المفاهيم الحديثة فى شغل الوظائف العامة وتطبيق برامج التصنيف بشكل موضوعى . وعليه قد يكون الاكتفاء بوثيقة واحدة تشمل جميع العوامل الخاصة بالوظيفة أمراً ذا معنى على ضوء ما تقدم ، ولتكن تلك الوثيقة هى نموذج الوصف الوظيفى Job Description . بحيث تشمل جميع العوامل بما فيها المؤهلات ، مع إمكانية وجود وثيقة مستقلة Job Specification مواصفة الوظيفة تُضمن معلومات أكثر تفصيلاً عن متطلبات شغل الوظيفة للرجوع إليها عند الحاجة ولاسيما فى مرحلة تقييم الوظائف . يؤيد هذا التوجه ما يشير إليه أحد الباحثين الذى يقول فى نظرة توفيقية : "بالرغم من أنه قد يكون هناك اختلاف من الناحية الفنية بين وصف الوظيفة ومواصفة الوظيفة ، إلا أنهما عادة ما يضمان فى وثيقة واحدة [٩] ".

وأخيراً ، فإنه يوجد من الباحثين من يشير إلى أن "توصيف الوظيفة" يركز على ما يجب أن تكون عليه الوظيفة لا كما هى عليه بشكلها الحالى .

عناصر وصف الوظيفة :

١ - مسمى *الوظيفة* :

يكتسب مسمى الوظيفة أهمية خاصة ؛ إذ يكون لدى القارئ الانطباع الأولى عن نوعية وطبيعة عمل الوظيفة ومستواها من حيث درجة الصعوبة والمسئولية . وبناءً عليه يجب أن يراعى فى المسمى أن يكون :

- مختصراً بقدر الإمكان بحيث يكون بأقل عدد ممكن من الكلمات ؛ فالمسمى المختصر أسهل للحفظ وأقرب للتداول ، أما الطويل فغالبًا ما يدفع بالمتعاملين به إلى محاولة اختصاره بغرض التسهيل . وهذا الاختصار قد يكون غير معبر ، أو قد يكون ملائمًا ؛ مما يدفع للتعامل به واستخدامه بدلاً من المسمى الأصلى .
- قائمًا بذاته ومميزًا وبعيدًا عن التكرار ما أمكن .
- عاكسًا للمستوى الإدارى للوظيفة . مثلاً : مشرف ، رئيس قسم ، مدير إدارة - مدير إدارة عامة .
- معبراً عن نوعية عمل الوظيفة ، مثل : مهندس ، طبيب ، كاتب ، محاسب ، ... الخ .
- معبراً عن المحتوى ، مثل : مهندس كهربائى ، مهندس ديكور ، مهندس مدنى ، ... الخ .
- رشيقًا وذا لغة راقية .

٢ - وصف عام *للوظيفة* :

ويسمى أيضًا بملخص الوظيفة Job Summary وهو عبارة عن بيان موجز يهدف إلى إعطاء فكرة عامة مختصرة عن الوظيفة ككل دون الدخول فى التفاصيل . وبذلك فالوصف يجب أن يكون مختصراً بقدر الإمكان ، وأن يتضمن ماهية الوظيفة والغرض منها ومهامها ومرجعيتها الإشرافية بشكل عام .

٣ - *واجبات الوظيفة* :

هناك ثلاث طرق لكتابة الواجبات :

- كتابة الواجبات حسب تسلسلها ، ويعاب على هذه الطريقة أنها لا تميز بين الواجبات المهمة وتلك الأقل أو غير المهمة ؛ مما يجعل التمييز بينها أمرًا في غاية الصعوبة خاصة لغير ذوي الاختصاص .
- سرد الواجبات حسب نسبة تكرار حدوثها ، بمعنى أن يوضع الواجب الأكثر تكراراً أولاً ، يليه بقية الواجبات مرتبة الأقل فالأقل . ويعاب على هذه الطريقة أن بعض الواجبات الأكثر تكراراً ليست هي الأكثر أهمية . مثال ذلك قيام السكرتير بواجب الرد على الاتصالات الهاتفية وهو واجب كثير التكرار ويستغرق الكثير من الوقت ولكنه ليس بالتأكيد أهم الواجبات .
- كتابة الواجبات الأكثر أهمية ثم الأقل فالأقل ، وهي الطريقة الأكثر شيوعاً .

وأيًا تكن الطريقة المستخدمة ، فإن فقرة الواجبات يجب أن تتضمن بيانًا مفصلاً بجميع الواجبات الدائمة والعرضية والموسمية ، وهناك من يضع الواجبات تحت عنوانين مستقلين : الواجبات الدائمة أو الرئيسية ، والواجبات العرضية والثانوية .

٤ - *المؤهلات* :

إن القيام بأي وظيفة بالشكل المطلوب ، يعني توفر حد أدنى من مطالب التأهيل لدى شاغلها وهي تشمل : المعارف ، المهارات ، القدرات ، الخبرات ، ... الخ .

ثانيًا : إنشاء النظام :

هي المرحلة التي يتم فيها وضع الإطار العام لهيكل التصنيف وتحديد العلاقات المختلفة بين مكوناته . وهذه المرحلة تضم ثلاث خطوات متتالية هي : أ - تكوين الفئات ، ب - تحديد العلاقات فيما بينها . جـ - إعداد الوصف القياسي لكل منها .

أ - تكوين الفئات :

بانتهاء مرحلة الإعداد والتهيئة يكون قد أصبح لدينا أوصاف وظيفية متكاملة لمجموعة الوظائف المشمولة بعملية التصنيف أو لوظائف العينة التي تمثلها إذا كان العدد كبيراً جداً بما لايمكن معه التعامل مع كل الوظائف بشكل مفرد . وبناءً على

الأوصاف الوظيفية يمكن البدء فى أولى خطوات إنشاء النظام وهى - تكوين الفئات .

يتم تكوين الفئات وفقًا للخطوتين التاليتين :

الخطوة الأولى :

يتم فيها إنشاء المجموعات العامة والنوعية وسلاسل الفئات بناءً على نوع العمل وفقًا لما يلى :

١ - تفرز جميع الوظائف - موضوع الدراسة - إلى مجموعات عامة بناء على خصائص عريضة مشتركة ، أو أوجه عمل أو نشاطات مستقلة ، بحيث تضم المجموعة العامة جميع الوظائف المتجانسة التى يجمعها رابط مشترك .

مثال : ضم جميع وظائف التعليم فى مجموعة عامة واحدة هى المجموعة العامة للوظائف الدبلوماسية . وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك بعض التصنيفات الشائعة للمجموعات العامة ومنها تلك التى وضعها مكتب العمل الأمريكى ، والأخرى أعدها مكتب العمل الدولى بجنيف وذلك على النحو التالى :

التصنيف الأمريكى كما ورد فى قاموس العناوين الوظيفية (١٠) :

١ - المجموعة العامة للوظائف المهنية والفنية والإدارية .

٢ - المجموعة العامة للوظائف الكتابية والمبيعات .

٣ - المجموعة العامة لوظائف الخدمات .

٤ - المجموعة العامة للوظائف الزراعية والغابات وصيد الأسماك .

٥ - المجموعة العامة للوظائف الإنتاجية .

٦ - المجموعة العامة لوظائف صناعة المكنات والمعدات والأدوات .

٧ - المجموعة العامة للوظائف الصناعية .

٨ - المجموعة العامة لوظائف البناء والتشييد .

٩ - المجموعة العامة للوظائف الحرفية المختلفة .

تصنيف مكتب العمل الدولى بجنيف [١١] :

١ - المجموعة العامة للوظائف المهنية والفنية .

٢ - المجموعة العامة للوظائف الإدارية .

٣ - المجموعة العامة للوظائف الكتابية .

٤ - المجموعة العامة لوظائف المبيعات .

٥ - المجموعة العامة لوظائف الخدمات .

٦ - المجموعة العامة للوظائف الزراعية والثروة الحيوانية والغابات وصيد الأسماك .

٧ - المجموعة العامة للوظائف الإنتاجية .

٨ - المجموعة العامة للوظائف الحرفية المختلفة .

٩ - المجموعة العامة لوظائف القوات المسلحة .

٢ - يفرز ما يخص كل مجموعة عامة من وظائف إلى عدد من المجموعات الفرعية يطلق على كل منها مجموعة مهنية (**نوعية**) ، كل منها يمثل مهنة رئيسية .

مثال : المجموعة العامة للوظائف الدبلوماسية : مصنفة حسب خطة تصنيف الوظائف بالمملكة العربية السعودية إلى :

- المجموعة النوعية لوظائف السلك الدبلوماسى .
- المجموعة النوعية لوظائف المراسم .

٣ - تفرز وظائف كل مجموعة مهنية إلى مجموعات فرعية أصغر يطلق على كل منها سلسلة فئات .

مثال : تشمل المجموعة النوعية لوظائف السلك الدبلوماسى (فى المثال السابق) سلاسل الفئات التالية :

- سلسلة فئات وظائف الأعمال الدبلوماسية .
- سلسلة فئات وظائف الملحقين الفنيين .
- سلسلة فئات وظائف مندوبى المملكة الدائمين .

الخطوة الثانية :

يتم فيها تقسيم وظائف سلاسل الفئات إلى مجموعات أدق بناءً على مستوى الصعوبة والمسئولية وفقًا لما يلى :

- تفرز وظائف كل مجموعة فئات إلى مجموعات صغيرة تتدرج – من حيث صعوبة واجباتها ومسئولياتها – من أقل مستوى إلى أعلى مستوى ، ويتم ذلك باتباع أحد الأسلوبين التاليين :

الأسلوب الأول : يشمل الإجراءات التالية :

- ضم الوظائف التى تمثل أقل مستوى من الصعوبة والمسئولية فى مجموعة واحدة ، تسمى فئة وتمثل أقل الفئات مستوى .
- ضم الوظائف التى تمثل أعلى مستوى من الصعوبة والمسئولية فى مجموعة واحدة ، تسمى فئة وتمثل أعلى الفئات مستوى .
- تقسيم بقية الوظائف إلى عدد من الفئات بنفس الطريقة السابقة ، ثم إدراجها بين الفئتين الأعلى والأقل . بحيث يتكون لدينا سلسلة فئات تضم عدداً من مستويات الصعوبة والمسئولية مرتبة ترتيباً تصاعدياً ويمثل كل منها فئة .

الأسلوب الثانى : يشمل الإجراءات التالية :

- ضم الوظائف التى تحوى أقل مستوى من صعوبة العمل ومسئولياته فى مجموعة واحدة ، تمثل المستوى الأول .
- تجميع الوظائف التى تعلو هذه المجموعة مباشرة ووضعها فى مجموعة أخرى تمثل مستوى أعلى من الصعوبة والمسئولية ، ولتكن المستوى الثانى ، وهكذا بالنسبة للمستوى الثالث وما بعده حتى اكتمال ترتيب جميع الوظائف ووضع كل منها فى الفئة المناسبة .

وتجدر الإشارة إلى أنه ليس هناك حد معين لعدد الفئات ، بل إن الأمر متروك حسب ما تنتهى إليه عملية تكوين الفئات بصورة محايدة دون تقييدها بعدد معين .

مثال على سلسلة الفئات : سلسلة فئات وظائف الأعمال الدبلوماسية (فى المثال

السابق) تضم الفئات التالية : ملحق ، سكرتير ثالث ، سكرتير ثانٍ ، سكرتير أول (ب) ، سكرتير أول (أ) ، مستشار (ب) ، مستشار (أ) ، وزير مفوض (ب) ، وزير مفوض (أ) ، سفير .

وباكتمال الخطوة الثانية والتى تمت بناءً على مستوى الصعوبة والمسئولية تكون قد استكملت مرحلة تكوين الفئات ، ونكون قد أنشأنا "الهيكل العام للتصنيف" . ولإيضاح خطوات تكوين الفئات ، انظر الشكل رقم (٧) .

وفى إنشاء الفئات قد يتم تبنّى إحدى السياستين التاليتين :

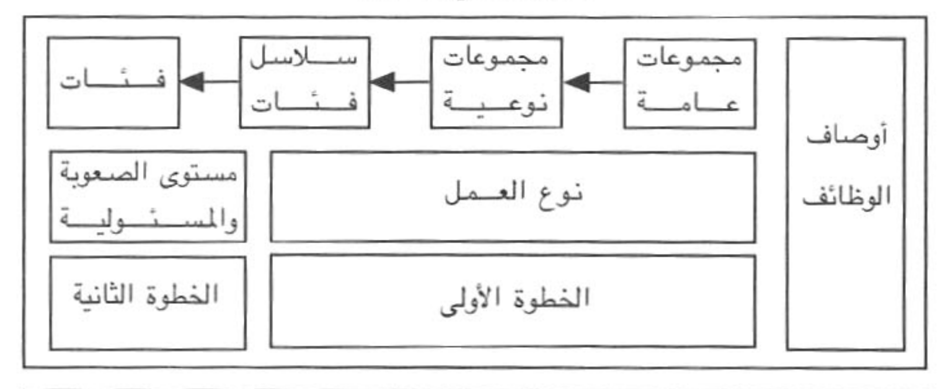
١ – التوسع فى معايير إنشاء الفئات وذلك بزيادة درجة المرونة فى تشابه وظائف الفئة الواحدة . وهذه السياسة تتيح قدراً من المرونة يسمح باحتواء الفروقات البسيطة بين فئات الوظائف المتشابهة فى نوع العمل بما يمكن من ضمها فى فئة واحدة .

مثال ذلك : فئة كاتب مخازن ، كاتب مشتريات ، كاتب شئون مالية ، قد تضم فى فئة واحدة بمسمى "كاتب" وذلك لتماثلها فى مستوى الصعوبة رغم الاختلاف النسبى فيما بينها فيما يتعلق بطبيعة العمل .

وتؤدى سياسة الفئات الموسعة أو الشاملة إلى محدودية عدد الفئات بما يحقق عدداً من المزايا مثل : وجود امتحان عمومى موحد والذى من شأنه أن يتيح فرصة

شكل رقم (٧)

خطوات تكوين الفئات



التدرج والإنماء الوظيفى ، سهولة تحديد أجور تلك الفئات بما يحقق درجة أكبر من الموضوعية فى تحديد الأجور عند مقارنة الفئات ببعضها البعض .

٢ – إنشاء فئات دقيقة ومحددة تتماثل وظائف كل منها إلى درجة كبيرة جداً . مثال ذلك إنشاء فئة كاتب مخازن ، فئة كاتب مشتريات ، فئة كاتب شئون مالية ، وتؤدى سياسة الفئات الدقيقة أو المحددة إلى زيادة أعدادها ، وبالتالى زيادة عدد التخصصات الذى يؤدى بدوره إلى وضع اختبارات متعددة بسبب تعدد الفئات ، ويزيد تعدد الاختبارات من حجم المشاكل عند الترقية بسبب التخصص الدقيق ، وكذا صعوبة إنشاء هياكل الأجور لما يتطلبه فى هذه الحالة من زيادة عدد المستويات التى يضمها ؛ حتى يتمكن من استيعاب جميع الفئات على اختلاف مستوياتها من حيث الصعوبة والمسئولية .

على أنه من الأفضل عند إنشاء الفئات عدم تبنِّى أى من السياستين ، وإنما يتم تبنِّى سياسة متوازنة تعتمد على الموضوعية والوسطية . بمعنى أن يتم تكوين الفئات بأقل عدد ممكن ، شريطة المحافظة على مساحات معقولة بين تلك الفئات يبرز من خلالها تمايز الفئات عن بعضها بما يبرر قيام كل منها كوحدة واحدة مستقلة تضم عدداً من الوظائف يختلف عن وظائف الفئات الأخرى من حيث مستوى الصعوبة والمسئولية . وللتحقق من ذلك فإنه يفترض عند إلحاق الوظائف المفردة بالفئات أن تجد كل وظيفة – فى الغالب الأعم – الفئة المناسبة لها .

ب – تحديد العلاقات بين الفئات :

إجراء يتم بموجبه ترتيب جميع الفئات الوظيفية على مستوى المنظمة فى مدرج رأسى تصاعدى يبدأ بأقل الفئات الوظيفية مستوى وينتهى بأعلاها ، والهدف من تحديد العلاقات بين الفئات هو تسهيل المقارنة فيما بينها بناء على مستوى الصعوبة والمسئولية بما يساعد فى مرحلة تالية على إعطاء كل فئة درجة الأجر المناسبة مقارنة بغيرها من الفئات ، وهذا ما يحقق مبدأ "الأجر على قدر العمل" . ويتم تحديد العلاقات بين جميع الفئات الوظيفية على مستوى المنظمة ككل وفقاً لما يلى :

١ – تحديد العلاقات بين فئات كل سلسلة للفئات داخل كل مجموعة عامة ، وهذا

الإجراء يفترض أنه قد تم الانتهاء منه فى مرحلة "تكوين الفئات" .

٢ - تحديد العلاقات بين جميع الفئات الوظيفية على مستوى المنظمة ، بوضعها فى ترتيب رأسى طبقًا لمستوى الصعوبة والمسئولية وهو أمر ليس باليسير ؛ إذ إن أعلى فئة ضمن مجموعة فئات الكتبة لاتماثل أعلى فئة داخل مجموعة فئات الهندسة مثلاً . ولإتمام هذه الخطوة يتم :

- حصر الفئات الوظيفية ذات المستويات الأقل من حيث الصعوبة والمسئولية ضمن مجموعات الفئات على مستوى المنظمة .
- تحديد أقلها مستوى من حيث الصعوبة والمسئولية من خلال الدراسة الدقيقة لأوصاف هذه الفئات وتكون هذه المجموعة هى أقل الفئات على المدرج .
- حصر الفئات الوظيفية ذات المستويات الأعلى ضمن مجموعات الفئات على مستوى المنظمة ككل ؛ وذلك من خلال الدراسة الدقيقة لأوصافها فيتم تحديد أعلاها مستوى فتكون هى أعلى الفئات على المدرج .
- إدراج بقية الفئات ضمن هاتين المجموعتين بنفس الطريقة ، وبذلك يتم الوصول إلى مدرج يظهر العلاقات المختلفة بين الفئات الوظيفية المشمولة بخطة التصنيف على مستوى المنظمة ككل .

وترتيب الفئات الوظيفية بهذه الطريقة يمثل القاعدة الأساسية لإنشاء هيكل الأجور ؛ إذ يمكن أن يؤخذ به كسلم للأجور إذا ما حدد لكل فئة الأجر المناسب ، وقد يؤخذ به مع تقليص عدد المستويات إذا كان العدد كبيراً كأن يضم أكثر من مستوى .

وهناك طريقة أخرى لتحديد العلاقات بين الفئات تعتمد على استخدام إحدى طرق تقييم الوظائف وخاصة الطرق التحليلية ، فهذه الطرق تقيم كل فئة وظيفية بشكل مستقل ، وتعطى نتيجة التقييم فى شكل كمى يمكن معه أن يحدد مباشرة علاقة كل وظيفة بغيرها بناءً على ما تحصل عليه من وزن .

وأخيراً فإن تحديد العلاقات بين الفئات أمر شائك يتطلب :

- الخبرة الكافية فى مجال تصنيف وتحليل وتقييم الوظائف .

- المعرفة بنوعيات الأعمال والقدرة على التمييز بينها .

- التروى فى اتخاذ القرار وسلامة الحكم على الأمور .

- إعادة النظر فى تلك العلاقات مرة أخرى بعد فترة من الزمن (أسبوع مثلاً) وذلك لاستدراك ما قد يكون أغفل ، أو لم يؤخذ فى الاعتبار مما قد يكون له أهمية ، وكذا الاستفادة من مزايا إعادة النظر بما قد يتضمنه من أفكار جديدة ، أو تحديد أفضل للعلاقات على اعتبار أن المشاركين أصبحوا أكثر معرفة ودراية بتلك الوظائف وكيفية التعامل معها .

جـ - إعداد أوصاف الفئات Class Description

وصف الفئة عبارة عن بيان مفصل بمحتويات الفئة يشمل : مسماها ، تعريفًا عامًا بها ، الخصائص المميزة لها ، أمثلة تصويرية ، مطالب التأهيل . والفئة عبارة عن مجموعة من الوظائف المتماثلة إلى درجة كبيرة ، وعليه يتم كتابة وصف الفئة بما ينسجم مع ذلك التوجه ؛ إذ يجب أن يعد وصف الفئة ليعبر بشكل عام عن مجموعة وظائفها دون الدخول فى التفاصيل أو الجزئيات الدقيقة بين تلك الوظائف . مثال ذلك فئة باحث قضايا تضم عدداً من الوظائف التى لا تتطابق مع بعضها البعض بل تتماثل إلى درجة كبيرة تسمح بوضعها فى فئة واحدة رغم اختلافها عن بعضها ، فى بعض التفاصيل كالزيادة فى بعض الواجبات ، أو الاختلاف فى درجة صعوبة العمل ومسئولياته ؛ حيث إن تلك الاختلافات بسيطة وغير جوهرية ، فإن وصف الفئة لا يعكسها ، وإنما يعكس الصفات والخصائص العامة المشتركة .

وصف الفئة يجب أن يتسم بقدر من المرونة يسمح للرئيس المباشر بالتكليف ببعض المهام ذات العلاقة ، وعليه فقد يختم وصف الفئة بعبارة مثل :"القيام بأية مهام أخرى يكلف بها فى مجال اختصاصه" .

الهدف من وصف الفئة :

وضع وصف قياسى يعبر عن وظائف الفئة يعكس خصائصها وسماتها الرئيسية ،

بما يجعل منه أداة لا غنى عنها لجميع عمليات شئون الموظفين المختلفة من إعلان واختيار وتعيين ونقل وترقية وتدريب ، إضافة إلى أهميتها الخاصة بالنسبة لعملية تقييم الفئات وتحديد فئة الأجر المناسبة لكل منها .

أساسيات إعداد أوصاف الفئات :

١ – يجب أن يكون وصف الفئة مكتوباً بطريقة واضحة ومختصرة بقدر الإمكان دون الإسهاب فى استخدام العبارات الوصفية أو الألفاظ الفضفاضة ، وما قد يحتمل أكثر من معنى .

٢ – أن يكون الوصف مرناً بحيث يسمح للرئيس المباشر بالتكليف ببعض المهام ذات العلاقة بعمل الوظيفة .

٣ – أن تكون شاملة ومعبرة عن جميع الوظائف التى تمثلها .

٤ – أن يكون الوصف عاماً بحيث يعكس الصفات العامة المشتركة بين وظائف الفئة دون إظهار التفاصيل الدقيقة التى تميز وظيفة عن الأخرى .

٥ – الأمثلة التصويرية يجب أن تكون من الأعمال الأكثر شيوعاً بين وظائف الفئة .

٦ – مطالب التأهيل يجب أن تذكر بصورة تفصيلية تشمل درجة التعليم ونوعية المعارف المطلوبة والخبرات والقدرات والمهارات اللازمة .

عناصر وصف الفئة :

١ – اسم الفئة ، يراعى فيه أن يكون :

- مختصراً بقدر الإمكان .
- معبراً عن نوعية عمل وظائف الفئة .
- معبراً عن مستوى صعوبة العمل .
- دقيقاً بحيث يعطى معنًى محدداً .

٢ – رمزها ومرتبتها ومجموعتها العامة والنوعية وسلسلة الفئات .

٣ – الواجبات والمسئوليات : يحدد بشكل عام وبطريقة موجزة الواجبات الرئيسية

والمسئوليات لمجموعة الوظائف التى تضمها الفئة ، وكذا مستوى صعوبة تلك الواجبات والمسئوليات .

٤ - الخصائص المميزة : تبرز هذه الفقرة الإطار العام للفئة بما يميِّزها عن غيرها من الفئات ؛ أى حدود الفئة وأبعادها .

٥ - الأمثلة التصويرية : تهدف إلى إعطاء نماذج حية من الواجبات المؤداة فعلاً على أن تكون من الواجبات البارزة فى وظائف الفئة ، بهدف إيضاح نوعية أعمال الفئة ودرجة صعوبة ومسئوليات أعمالها .

٦ - مطالب التأهيل : بيان بالحد الأدنى من مطالب التأهيل الواجب توافرها فيمن يشغل إحدى وظائف الفئة .

مثال على وصف الفئة - النموذج التالى :

نموذج مواصفات الفئات

المجموعة النوعية : للوظائف المالية

مجموعة الفئات : وظائف الصناديق والأوراق ذات القيمة

الرمز : (٣١٢١٣)

مسمى الفئة : أمين صندوق **المرتبة** : (٧) **الرمز** : (٣١٢١٣١١)

خواص الفئة : يقوم تحت الإشراف العام باستلام وتوزيع النقود أو الأوراق ذات القيمة على القائمين بالأعمال الكتابية والقيدية فى الصندوق والقيام بالأعمال الأخرى ذات العلاقة .

أمثلة على الواجبات :

- يشرف على عدد صغير من الموظفين القائمين بالأعمال الكتابية فى الصندوق .
- يقوم باستلام وتوزيع المبالغ والأوراق ذات القيمة بموجب المستندات الرسمية .
- يشرف على قطع الإيصالات بالمقبوضات ويراجعها كما يراجع الحوالات وأوامر الصرف للتأكد من استكمالها للتواقيع المطلوبة .
- يقوم بما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة .

الحد الأدنى من المؤهلات :

المتوسطة مع خبرة لمدة لاتقل عن أربع عشرة سنة فى نطاق المجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية أو المجموعة العامة للوظائف الإدارية المساعدة أو المجموعة العامة لوظائف العمليات .

المهارات والقدرات :

- معرفة جيدة ، كافية بإجراءات الاستلام والصرف .
- معرفة جيدة ، كافية بأعمال مسك الدفاتر .
- مقدرة على توزيع العمل على الآخرين والإشراف عليهم .
- مقدرة على القيام بعمليات حسابية بسرعة ودقة .
- مقدرة على حفظ سجلات النقد .
- مقدرة على تشغيل الآلات الحاسبة .
- مقدرة على إقامة علاقات عمل طيبة مع الآخرين والمحافظة عليها .

المصدر : وزارة الخدمة المدنية .

ثالثًا : تنفيذ النظام :

أ - ما قبل التنفيذ :

هى المرحلة التى تلى مرحلة إنشاء نظام التصنيف بكافة تفريعاته وتكوين هيكل التصنيف العام ، وتسبق من ناحية أخرى البداية العملية للتنفيذ ، وفيها يتم استكمال بعض المتطلبات الضرورية للتطبيق ومن ذلك :

١ - استكمال وضع أدلة التصنيف : هى عبارة عن أوعية للمعلومات تحوى الكثير من التفاصيل عن خطة التصنيف ، وتعتبر المرجع الأساسى لإدارات شئون الموظفين وغيرها من الإدارات ذات العلاقة . ويشتمل دليل التصنيف على :

- المسوغات القانونية التى بنيت عليها الخطة .
- نبذة عن خطة التصنيف المتبعة .
- المجموعات العامة والنوعية والفئات وتفريعاتها .
- طريقة الترميز المتبعة والرموز المستخدمة .
- معلومات عن بعض الموضوعات الخاصة مثل كيفية احتساب الدورات .

٢ - تحديد الفترة الزمنية اللازمة للتطبيق الكامل للخطة ، مع تحديد بداية التنفيذ الذى غالبًا ما يرتبط ببداية السنة المالية .

٣ - وضع إستراتيجية التطبيق والبدائل المناسبة لذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية :

- هل يتم تطبيق الخطة بشكل جزئى ، بحيث تطبق على عدد من الأجهزة فى المرحلة الأولى ، ثم عدد آخر فى المرحلة التالية ، وهكذا حتى استكمال تطبيقها على جميع الأجهزة ؟
- أم هل يكون التطبيق شاملاً بحيث يشمل جميع الأجهزة بلا استثناء وفى نفس الوقت ؟
- أم هل يتم تنفيذ الخطة بجميع أبعادها ، أم يتم ذلك بشكل مرحلى كأن يتم تجزئة تنفيذ المجموعات العامة على عدة مراحل ؟

٤ - الاجتماع بالمسئولين عن تنفيذ الخطة فى الأجهزة الحكومية من قبل المشرفين ، وذلك لإطلاعهم على الخطة بشكلها النهائى قبل بدء التنفيذ وتحفيزهم للتعاون عند التطبيق ، وكيفية التعامل مع ما قد يعترض من معوقات . إضافة إلى ذلك ، فإن هذا الاجتماع من شأنه أن يهيئ فرصة ثمينة تُمكّن القائمين على الخطة من الاستفادة مما قد يبديه المجتمعون من ملاحظات أو اقتراحات قد يكون لها أهمية كبرى عند التطبيق ؛ نظراً لما يتمتع به هؤلاء المسئولون من خبرات متنوعة ودراية واسعة بالأعمال والمشاكل التى قد تعترض سبل التطبيق ؛ وذلك لالتصاقهم بتلك الوظائف لفترات طويلة . وأخيراً فإن هذا الاجتماع يمكن من أخذ رأى المشاركين فى بعض الأمور العالقة التى لم يبت فيها .

٥ - الحصول على موافقة الجهات المختصة ببدء تطبيق الخطة .

ب - إلحاق الوظائف المفردة بالفئات المناسبة :

تسمى أيضاً بـ "تسكين الوظائف" ، وتعنى تحديد الفئة المناسبة لكل وظيفة مفردة بناءً على مستوى الصعوبة والمسئولية ، وتثبيتها عليها . وذلك على النحو التالى :

١ - تعد الجهة المشرفة على خطة التصنيف قوائم وكشوفات تفصيلية بالتقسيمات الرئيسية للخطة تشمل المجموعات العامة والنوعية ، ومجموعة الفئات وفئات الوظائف مرفقاً بها التعليمات والإجراءات التى يجب اتباعها عند إلحاق الوظائف المفردة بما يناسبها من فئات .

٢ - تقوم كل جهة بحصر وظائفها كافة فى كشوفات معدة لهذا الغرض تشمل معلومات عن كل وظيفة بوضعها الحالى مثل : مسماها ، مرتبتها الحالية ، فئتها الحالية ، مؤهلات شغلها ، الإدارة التى تتبع لها ، طبيعة عملها ، واجباتها ومسئولياتها .

٣ - يتم إلحاق كل وظيفة من وظائف الجهة بالفئة المناسبة لها ، وذلك بمقابلة وصف الوظيفة بأوصاف الفئات الوظيفية داخل سلسلة الفئات ذات العلاقة ، لتحديد أىٍّ من تلك الفئات أكثر اتفاقاً مع هذا الوظيفة من حيث مستوى الصعوبة والمسئولية ، ثم تثبيتها عليها . وهكذا بالنسبة لباقى الوظائف حتى يتم الانتهاء من إلحاق

وظائف الجهة كافة بالفئات المناسبة لها ، مع الأخذ فى الاعتبار أى تعليمات أو إجراءات تنظم هذه العملية .

٤ - يتم إعداد كشف بوظائف الجهة موضحًا فيه كل وظيفة ، والفئة التى تم تثبيتها عليها ؛ وذلك لأجل اعتماد ذلك بصورة نهائية من قبل أصحاب القرار . وعند إلحاق الوظائف بالفئات الملائمة ، تخضع الوظيفة لإحدى الحالات التالية :

- وظائف لم يطرأ عليها أى تغيير .
- وظائف تغيّر مسماها فقط .
- وظائف تغيّر محتواها إما بالزيادة أو النقص فى واجباتها ومسئولياتها .
- وظائف تغيَّر مستواها الفئوى بحيث وضعت فى فئة أعلى من حيث مستوى الصعوبة والمسئولية .
- وظائف تغيَّر مستواها الفئوى بحيث وضعت فى فئة أقل من حيث مستوى الصعوبة والمسئولية .
- وظائف تغيّر موقعها فى الهيكل التنظيمى .

جـ - تثبيت العاملين على الوظائف المناسبة :

يسمى أيضًا بـ "تسكين الموظفين" ، وهو تثبيت الموظف على الوظيفة التى تتناسب مع مؤهلاته تطبيقًا لمبدأ الرجل المناسب فى المكان المناسب ، وذلك بمقابلة متطلبات شغل الوظائف بمؤهلات وخبرات الموظفين وإجراء الترتيبات التالية :

١ - تثبيت الموظفين على نفس وظائفهم الحالية إذا :

- لم يطرأ على وظائفهم أى تغيير ، أو
- كانت مؤهلاتهم وخبراتهم تتفق مع شروط شغل تلك الوظائف ، أو
- كان التغيير فى وظائفهم محدوداً وغير جوهرى مثل : تغيير المسمى ، تغيير موقعها فى الهيكل التنظيمى ، أو تغيير محدود فى واجباتها ومسئولياتها بالزيادة أو النقصان .

٢ - نقل الموظفين الذين تزيد مؤهلاتهم على شروط شغل وظائفهم إلى وظائف أعلى تتفق مع مؤهلاتهم .

٣ - نقل الموظفين الذين تقل مؤهلاتهم عن شروط شغل وظائفهم إلى وظائف أقل مستوى مع عدم المساس بمستحقاتهم المالية على اعتبار أنها حق مكتسب لايجوز المساس به ، فيثبتون على تلك الوظائف الأقل مع احتفاظهم بنفس المرتبات السابقة . ويستمرون كذلك إلى أن يعدل وضعهم إما بحصولهم على علاوات دورية أو ترقية ، أو أنهم قد يستمرون حتى التقاعد على أن تخفض مستحقاتهم بمقدار ما يحصلون عليه من علاوات أو ترقية ؛ حتى يتم تصحيح وضعهم بحصولهم على المرتب المخصص للمرتبة التى تم تثبيتهم عليها .

٤ - إذا وقع راتب الموظف بين درجتين من الدرجات يعدل راتبه إلى الدرجة الأعلى .

٥ - إذا كان راتبه أقل من الحد الأدنى المقرر للمرتبة المثبت عليها يعطى راتب الدرجة الأولى من تلك المرتبة .

٦ - إذا كان ما يتقاضاه من راتب يزيد على راتب آخر درجة فى مرتبة الوظيفة المثبت عليها - يحتفظ براتبه ولا يزاد إلا فى حالة الترقية لمرتبة أعلى يترتب عليها زيادة .

يجب عند تثبيت الموظفين الأخذ فى الاعتبار أن الجدارة هى الأساس مع عدم إعطاء أى أهمية للاعتبارات الشخصية ، فالوظيفة يشغلها من يتوفر لديه شروط شغلها . كما أنه يجب ألا يترتب على تلك العملية الاستغناء عن أى موظف بل يتم وضعه فى المكان المناسب . وبعد اكتمال تثبيت الموظفين يتم إشعار كل موظف خطيًا بما تم على وضعه ، وكذا حقه فى التظلم ضمن عدد من المعايير والإجراءات والتعليمات المحددة والتى يفضل أن يزود بصورة منها .

د - بحث الشكاوى والتظلمات :

صمام الأمان وإجراء موضوعى يتيح الفرصة لتصحيح أية عيوب أو انحرافات قد تكون حدثت أثناء عملية التصنيف مثل : إلحاق الوظيفة بفئة أقل من الفئة التى تستحقها ، أو أن الفئة الوظيفية نفسها قد قيِّمت بأقل مما تستحق مقارنة بغيرها ،

ولتفادى مثل هذه الانحرافات ؛ تتخذ جميع الاحتياطات بدءًا من الخطوات الأولى لعملية التصنيف وحتى اكتمالها ، إلا أن ذلك لايمنع من ظهور بعض الانحرافات التى يتم معالجتها فى هذه المرحلة .

وتعتبر مرحلة بحث الشكاوى والتظلمات نوعًا من التغذية المرتدة ، وأحد الروافد الداعمة لخطة التصنيف ؛ إذ يعطى انخفاض عدد الشكاوى والتظلمات مؤشرًا هامًا على نجاح الخطة والعكس صحيح . ويتضمن تنفيذ هذه المرحلة عدة خطوات ، وذلك على النحو التالى :

١ - وضع معايير وشروط رفع الشكاوى بحيث لا تقبل أى شكوى إلا ضمن تلك المعايير .

٢ - تصدر الجهة المشرفة على خطة التصنيف النماذج والتعليمات والإجراءات الخاصة برفع التظلمات وآخر موعد للتقديم .

٣ - تشكل لجنة لبحث الشكاوى والتظلمات تحدد اختصاصاتها وصلاحياتها ومسئولياتها والإجراءات الواجب عليها اتباعها فيما يرد إليها من شكاوى .

٤ - إدخال أى تعديلات فى إجراء التظلمات أو المعايير أو التعليمات حسبما تسفر عنه البدايات الأولى لتطبيق الخطة وما ينتج عنها من شكاوى ، فملاحظة نوعية وحجم الشكاوى المرفوعة قد يظهر مثلاً أن المعايير الموضوعة لإجراء التظلمات متدنية ، مما يترتب عليه ارتفاع نسبة عدد الشكاوى أو العكس .

وفى ضوء ما سبق يقوم المتظلم بتقديم شكواه وفقًا لنموذج مصمم لهذا الغرض يشمل :

- مسمى وظيفته ، مرتبتها ، رقمها ، رمزها التصنيفى .
- الجهة والإدارة والمنظمة التى تتبع لها .
- فحوى الشكوى مع ذكر الأسباب الداعية لذلك .
- قد يتضمن النموذج الاقتراح الذى يراه مقدم الشكوى ملائمًا لتعديل وضعه .

وباستلام لجنة التظلمات الشكوى تقوم بدراستها لتحديد مدى موضوعيتها ، وكونها

ضمن المعايير الموضوعة لرفع الشكاوى ، فإن كانت كذلك تقوم اللجنة بمراجعة وظيفة المتظلم ومراحل تصنيفها ، والتأكد من دقة المعلومات التى جمعت عنها ، وكذلك أسلوب تحليلها إلى غير ذلك من المراحل . وقد تقوم اللجنة بالاستئناس بأراء المشرفين من ذوى الاختصاص ، وقد تجتمع بمقدم الشكوى للسماع منه والاستيضاح عن بعض النقاط ، وبعد ذلك تتخذ اللجنة قرارها فيما يتعلق بكل شكوى بصفة مستقلة [١٢] .

أخيرًا ، يتم إبلاغ مقدم الشكوى خطيًا بما اتخذ من قرار حول شكواه مع إبلاغ الجهات ذات العلاقة وتزويدها بصورة من القرار إذا كان يتضمن أى تعديل خلافًا لما هى عليه الوظيفة .

رابعًا : متابعة وصيانة خطة التصنيف

تتمثل هذه المرحلة فى رصد ومتابعة ما يحدث من تغيرات وفق برنامج زمنى محدد يرمى إلى التعامل مع تلك المتغيرات وإدخال ما يلزم من تعديل على خطة التصنيف بناءً عليها ، وتهدف مرحلة المتابعة إلى تحديث الخطة وجعلها مواكبة لكل المتغيرات بما يجعل من هذه المواكبة نبضًا يبعث بالحياة فى سائر أجزاء المنظمة . وباختصار فإن أهداف خطة المتابعة والصيانة تتمثل فى :

١ – المحافظة على منجزات خطة التصنيف .

٢ – تحديث الخطة حسبما يستجد من متغيرات مع الاستفادة فى ذلك من خطة التصنيف كتجربة فى حد ذاتها .

٣ – تحديث أدلة التصنيف .

٤ – تحديث النماذج المستخدمة والاستفادة من إمكانية استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة فى ذلك .

٥ – اعتبار الخطة ومتطلباتها بمثابة بنك للمعلومات يفيد منها القائمون على صيانة الخطة فى وضع برامج الصيانة المناسبة مع الأخذ فى الاعتبار تزويد ذلك البنك بكل ما يستجد مما له علاقة بالخطة .

٦ – الرفع إلى الجهات المسئولة حول ما تسفر عنه نتائج تطبيق الخطة من دمج ، أو

استحداث بعض المجموعات النوعية أو مجموعات الفئات أو الفئات .

التغيرات المؤثرة على خطة التصنيف :

تغيرات فى الوظائف ، تتمثل فى :

- استحداث وظائف جديدة وهذا يتطلب تصنيفها ، وتحديد الفئة والأجر المناسب لكل منها .
- التغير فى واجبات الوظيفة وهو ما يتطلب تحديد ما إذا كانت تلك التغيرات جوهرية ، ومن ثم إعادة تصنيف تلك الوظائف بإلحاقها بفئات أخرى غير فئاتها أو استحداث فئات جديدة إذا لم يكن هناك ما يناسبها .
- تطوير طريقة أداء الوظيفة بإدخال أجهزة أو وسائل أو تقنيات جديدة ، تخرج بالوظيفة من نطاق فئتها إلى فئة أخرى أكثر ملاءمة .
- تغير الأهمية النسبية للوظيفة على مستوى المنظمة مما يستدعى إعادة تصنيفها ، وإعطاءها القيمة المناسبة مقارنة بغيرها من الوظائف .

تغيرات فى الهيكل العام للتصنيف وتشمل :

- استحداث أو إلغاء أو دمج أو توسيع بعض المجموعات العامة .
- استحداث أو إلغاء أو دمج أو توسيع بعض المجموعات النوعية .
- استحداث أو إلغاء أو دمج أو توسيع بعض مجموعات الفئات .
- استحداث أو إلغاء أو دمج أو توسيع بعض الفئات .

تغيرات فى الهيكل التنظيمى القائم ، مثل :

- زيادة أو تخفيض عدد المستويات الإدارية .
- التعديلات الجوهرية فى اختصاص الوحدات الإدارية .
- زيادة أو تخفيض عدد الوحدات الإدارية .

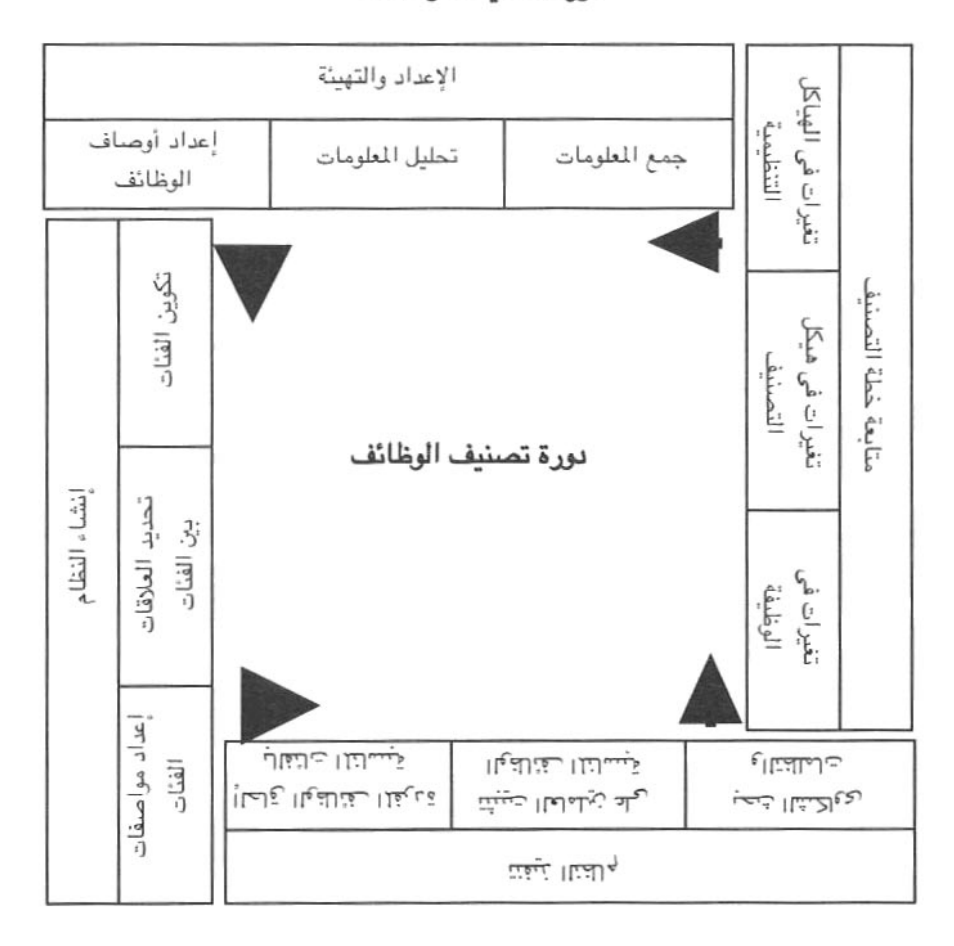
تغير سياسة التقييم المتبعة :

تبنّي سياسة لإعادة تقييم الوظائف تتضمن الانتقال من الطرق الوصفية الإجمالية إلى التحليلية أو العكس .

دورة تصنيف الوظائف :

إن مرحلة متابعة الخطة لا تعني نهاية المطاف بالنسبة لخطة التصنيف ؛ إذ إنها عملية مستمرة طيلة حياة المنظمة ، ولا تتوقف عند مرحلة معينة ؛ وذلك لأن التغيرات - وهي من طبائع الأشياء - لاتقف عند حد ، بل هي مستمرة ومتنوعة في مداها وحجمها . فإذا ما أريد لخطة التصنيف الموضوعة النجاح والاستمرار ؛ فإنه لابد من تبني خطة للصيانة تساير ما يحدث من تغيرات ووضعها موضع التنفيذ . وتأسيسًا على ذلك ، تكون هذه المتغيرات معطيات جديدة توجب على القائمين على خطة التصنيف رصدها ، وجمع المعلومات اللازمة عنها والسير بها قدماً خلال مراحل التصنيف المختلفة لتعديل ما يلزم تعديله ، وحتى الانتهاء إلى وضع تلك التعديلات موضع التنفيذ بعد تضمينها خطة التصنيف ، ومن ثم العودة مرة أخرى إلى رصد المزيد من التغيرات والتعامل معها كما ذكر ، وهكذا . وهذه الآلية التي يعمل التصنيف وفقًا لها ، ماهي إلا سلسلة من الدورات المتعاقبة تبدأ أولى مراحلها بجمع المعلومات وتنتهي برصد المتغيرات التي تمثل البداية لدورة جديدة . وهذه الآلية هي ما نطلق عليه "دورة تصنيف الوظائف" والتي يوضحها الشكل رقم (٨) :

شكل رقم (٨)
دورة تصنيف الوظائف



خاتمة :

تصنيف الوظائف عملية متشعبة ، متعددة الجوانب ، يتطلب القيام بها الكثير من الوقت والجهد والخبرة والاعتمادات المالية الكافية ؛ لكى يتم التخطيط لها وتنفيذها بأفضل ما يمكن ، وإزاء ذلك تمر هذه العملية بعد الانتهاء من الإعداد والتهيئة لها بمرحلة جمع المعلومات ، وهى من أهم المراحل ؛ إذ تتطلب تحديد نوع المعلومات المطلوبة ، ومصدر الحصول عليها ، ووسائل الحصول عليها ، كما أن هذه المرحلة تستدعى نوعًا خاصًا من الدقة والمسئولية من قبل جامعى المعلومات بحيث يتخذون جميع الاحتياطات والحرص اللازم للحصول على المعلومات الضرورية والكاملة والواضحة بما يكفل عدم الوقوع فى أى غموض أو لبس عند تفسير تلك المعلومات .

فى مرحلة تحليل الوظائف تم الاعتماد على عدد من العوامل الداخلة فى تركيب الوظيفة تدعى "عوامل التحليل" ، تهدف إلى الكشف عن الجوانب المختلفة للوظيفة بما يساعد على إبراز أهميتها النسبية عند مقارنتها بغيرها ، وذلك فى خطوة سابقة لعملية كتابة الوصف الوظيفى .

وباكتمال كتابة الأوصاف الوظيفية ، تبدأ مرحلة إنشاء النظام الذى يأخذ من معيارى نوع العمل ومستوى الصعوبة والمسئولية أداة لتقسيم الوظائف المطلوب تصنيفها إلى مجموعات عامة رئيسية تقسم بدورها إلى مجموعات نوعية أو مهنية والتى تقسم أيضًا إلى مجموعات أدق تسمى مجموعات الفئات التى تحوى تقسيمات فرعية يطلق على كل منها فئة . وهذه الخطوة تسمى تكوين الفئات تعقبها خطوة أخرى هى تحديد العلاقات بين تلك الفئات ، تهدف إلى تحديد موقع الفئة بالنسبة لغيرها من الفئات بما يساعد على الوصول إلى إعطاء كل فئة – فى نهاية المطاف – الأجر العادل مقارنة بغيرها . وأخيرًا نصل إلى نهاية مرحلة إنشاء النظام بإعداد وصف قياسى لكل فئة يراعى فيه أن يعكس الوضع الإجمالى لجميع الوظائف التى تنضوى تحت تلك الفئة .

تقوم مرحلة تنفيذ الخطة على إلحاق الوظائف المفردة بالفئات التى تناسبها فى خطوة سابقة وضرورية لمرحلة تثبيت الموظفين على الوظائف التى تتلاءم مع مؤهلاتهم وخبراتهم تحقيقًا لمبدأ "الرجل المناسب فى المكان المناسب" ؛ ولأنه قد توجد حالات من

عدم رضا البعض عما يكون قد حدث من تغييرات بسبب تنفيذ الخطة ، أو أنه قد يوجد حالات فعلية لم تصنف أو تقيم بالشكل الصحيح ، فإنه لابد من توفير قناة يمكن من خلالها إجراء أية تظلمات أو شكاوى وفق شروط وضوابط يتم تحديدها سلفاً .

وبانتهاء مرحلة تنفيذ النظام ، تبدأ المرحلة الأهم والتى لها صفة الاستمرارية فوجودها مرتبط بوجود النظام نفسه ، ألا وهى مرحلة متابعة وصيانة الخطة التى تهدف على الإجمال إلى إبقاء الخطة مسايرة لأى مستجدات أو متغيرات قد تحدث فى الوظيفة ، أو فى خطة التصنيف ، أو فى الهياكل التنظيمية .

هوامش الفصل الثالث

1 - Ernest J., McCormick, Job Analysis: **Methods and Applications**, (New York, N.Y.: Amacom, 1979), p. 23.

٢ - المصدر (عدا الإيضاح والأمثلة) :

- Don A. Dillman,: **Mail & Telephone Syrveys,** (New York: John Wiley & Sons, 1978), pp. 86 - 94.

٣ - لمزيد من الإيضاح عن الاستبانات ، انظر :

- Seymour Sudman & Norman M., Bradburn: **Asking Questions,** (San Francisco: Jossey - Bass Publishers, 1983), pp. 207 - 286.
- Douglas R. Berdie and John F. Anderson: **Questionnaire: Design and use,** Metuchen, N.J.: The Scarecrow Press, Inc., 1974), pp.
- Don Dillman. Op. cit., pp. 79 - 109.

٤ - لمزيد من الإيضاح عن المقابلات الشخصية ، انظر :

- E. J., Mc Cormick. Op. cit., pp. 34 - 40.
- John D., Drake: "Effective Interviewing: A Guide for Managers." (New York' Amircan **Management Association** (AMACOM), 1983).
- Stanley L., Payne: **The Art of Asking Questions**, (Princeton: Princeton University Press, 1980).
- James G., Goodale: **The Fine Art of Interviewing,** (New Jersey: Princeton Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1982).

5 - U.S. Department of Labour, Manpower Administration: **A Handbook for Analyzing Jobs,** (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1972), p. 1.

6 - **International Labour Office, Job Evaluation,** (Geneva: International Labour Office, 1986), p. 13.

7 - Sidney Gael, Job Analysis: **A Guide to Assissing Work Activities,** (San Francisco: Jossey - Bass, 1983), p. 51.

- U.S. small Business Administration, Job Analysis, Job Specifications, and Job Descriptions, (Washington, D.C.: Government Printing Office, 1980), p. 15.

8 - Lawrence S., Aft.: **Wage and Salary Administration,** (Reston, Virginia: Reston Publishing Company, Inc., 1985) , p. 43.

- Ralph C. Chandler and Jack C. Plano: **The Public Administration Dictionary,** 2nd Ed. (Santa Barbra, CA: ABC-CLio, Inc., 1988), p.282.

9 - Jai V., Ghorpade. Job Analysis: **A Handbook For the Human Resource Director,** (New Jersey, Princeton - Hall, Englewood, Cliffs, 1988), pp. 94 - 95 .

10- **Dictionary of Occupational Titles,** Vol. 1 , 3ed Ed., 1965, p. XVII.

11- **International Standard Classification of Occupations,** Revised Edition 1968 I.L.o. Geneva 1969, p. 1 .

12- Ismar Baruch: **Position Classification in the public Service,** 8th Ed. (Chicago, Illinois: Public Personnel Association, 1970), pp. 237 - 239.

الفصل الرابع

تقييم الوظائف



مقدمة :

تهدف عملية تقييم الوظائف إلى تحديد الأهمية النسبية للوظيفة مقارنة بغيرها من وظائف المنظمة من خلال عدد من الأساليب العلمية ، تعرف بطرق تقييم الوظائف ، وصولاً إلى تحديد الأجور العادلة لها . على أن استخدام أى من طرق التقييم لا يعنى إغفال معدلات الأجور السائدة فى سوق العمل وعلى وجه الخصوص عند تقييم وظائف أحد منظمات القطاع الأهلى : إذ إن المنظمات الحكومية أقل تأثراً بالأجور السائدة فى سوق العمل .

وأيًا كان فإن عملية تقييم الوظائف تهدف بصفة أساسية إلى

- توفير أساس موضوعى لبناء وتحديث هياكل الأجور .
- المساهمة فى القضاء على التفاوت فى مستويات الأجور ؛ إذ إنه يقدم وسيلة عملية لمقارنة الوظائف ببعضها ومن ثم إلحاق الوظائف المتماثلة فى درجة الصعوبة والمسئولية ومطالب التأهيل بنفس درجة الأجر .
- وسيلة لتقييم الوظائف الجديدة .
- يمكن من تحديد علاقات الفئات الوظيفية ببعضها .

وتختلف طرق تقييم الوظائف عن بعضها البعض ،فلكل منها جوانبه الإيجابية والسلبية بما يجعل من إحداها أكثر ملاءمة من غيرها لمشروع أو منظمة دون أخرى ؛ ولذا يتم اختيار الطريقة المناسبة بناءً على دراسة وافية تأخذ فى الاعتبار عدداً من الأمور منها :

١ - الهدف من عملية التقييم .

٢ - الإمكانات المادية المتاحة .

٣ - الإمكانات البشرية القادرة على تبنى خطة التقييم وتنفيذها .

٤ - درجة الدقة المطلوبة .

٥ - سهولة التنفيذ والصيانة .

٦ - حجم مجتمع الدراسة (جميع أجهزة الدولة أو بعضها ، منظمة ، عدد من الوظائف) .

كما أن طرق تقييم الوظائف تختلف عن بعضها فيما يتعلق بالجوانب الفنية والخطوات التنفيذية التى تميز كل طريقة عن الأخرى ، إلا أنها تشترك فى عدد من الإجراءات والترتيبات الإدارية والتنظيمية المسبقة والتى لا بد من استكمالها قبل البدء فى تطبيق أى من تلك الطرق . هذه الإجراءات تؤلف ما نطلق عليه بـ «مرحلة الإعداد لعملية التقييم» ، والتى نوجزها فى الصفحات التالية :

أولاً - الإعداد لعملية التقييم :

تضم الخطوات التالية :

١ - حصر الوظائف المراد تقييمها :

يتم إعداد قائمة بعدد الوظائف الداخلة فى عملية التقييم تشمل مسمياتها ومراتبها والوحدات الإدارية التى تتبع لها ، وذلك باستخدام نماذج معدة لهذا الغرض يساعد تصميمها بشكل موحد على تسهيل عملية الحصر وتنظيمها .

٢ - إعداد الأوصاف الوظيفية :

يعد لكل وظيفة (إن لم يوجد) وصف وظيفى يكتب ما أمكن على بطاقات (كروت) ؛ ليسهل عملية الفرز والمقارنة لاحقًا ، على أن يتضمن ذلك الوصف : مسمى الوظيفة ، رقمها الوظيفى (إن وجد) ، رمزها التصنيفى ، مرتبتها ، موقعها التنظيمى ، واجباتها ، مسئولياتها ، الإشراف منها وعليها ، الاتصالات ، القرارات والتوصيات ، مطالب التأهيل ، ظروف العمل ، المخاطر والأمراض المهنية .

٣ - تشكيل لجان التقييم :

تشكل لجنة عامة ويعين لها رئيسٌ ، تكون مهمتها على النحو التالى :

- وضع الخطة الرئيسية والخطط الفرعية زمانياً ومكانياً .
- الإشراف على وتنظيم وتنسيق أعمال اللجان الفرعية .

- تهيئة وتوفير الظروف الملائمة لإنجاح عملية التقييم .
- وضع الأطر العامة والقواعد والتعليمات الخاصة بعملية التقييم .
- العمل على توفير المستلزمات الضرورية للجان الفرعية من أدوات ووسائل وآلات ونماذج .
- متابعة أعمال اللجان الفرعية والعمل على حل ما قد يعترض من عقبات .
- استلام نتائج تقييمات اللجان الفرعية وإعداد التقرير النهائى لعملية التقييم .

كما يُشَكَّل عددٌ من اللجان الفرعية يعتمد عددها على أعداد وأنوا ع وظائف المشـروع ، فقد يعهد مثلاً بوظائف وحدة الشئون الإدارية والمالية فى منظمة متوسطة الحجم إلى لجنة واحدة ، بينما يتطلب الأمر أكثر من لجنة فى منظمة كبيرة الحجم ، ويجب أن يتوفر فى عضو اللجنة المعرفة التامة بالوظائف المراد تقييمها وطريقة التقييم المتبعة وبعض مهارات تحليل الوظائف ، كما يفضل أن يكون لديه خبرة سابقة فى تقييم أو تصنيف الوظائف . ويعين لكل لجنة فرعية رئيسٌ يكون مسئولاً عن التنسيق بين أعمالها ومتابعة التنفيذ ، والتقيد بالقواعد والتعليمات التى تصدرها اللجنة العامة ، وحل ما قد يطرأ من مشكلات ، والعمل كحلقة وصل مع اللجنة العامة ، وأخيراً يقدم نتائج التقييم التى تتوصل إليها لجنته إلى رئيس اللجنة العامة .

وتكون مهمة اللجنة الفرعية على النحو التالى :

- إجراء عملية التقييم للوظائف التى يعهد بها إليها فى ظل القواعد والتعليمات التى تصدرها اللجنة العامة .
- رصد نتائج تقييم الأعضاء ، وتثبيت ذلك فى نماذج خاصة معدة لهذا الغرض .
- إعداد التقرير النهائى وتقديمه إلى رئيس اللجنة الفرعية الذى يرفعه بدوره إلى رئيس اللجنة العامة .

٤ - اختيار عوامل التقييم وتعريفها :

عوامل التقييم هى مجموعة العناصر الداخلة فى تركيب الوظائف ، وتهدف إلى

الكشف عن محتوى وأبعاد الوظيفة بغرض تحديد الأهمية النسبية لها مقارنة بغيرها من وظائف المنظمة ، وتتنوع عوامل التقييم من مجموعة وظيفية لأخرى ؛ إذ إن ما يناسب مجموعة وظيفية قد لا يناسب مجموعة وظيفية أخرى .

وكمثال على ذلك التنوع والتعدد نستعرض ما وضعته منظمة العمل الدولية عام ١٩٨٦م ومنها [١] :

التعليم ، المهارات العقلية ، المهارات البدنية ، المهارات الاجتماعية ، المعرفة ، المبادأة ، الدقة ، درجة تعقد العمل ، حل المشكلات ، المسئوليات الإشرافية ، المسئولية عن الأموال ، المسئولية عن سرية المعلومات ، المسئولية عن الأجهزة والآلات ، المسئولية عن الملفات والتقارير ، ظروف العمل ، ضغوط العمل ، مهارات التخطيط والتنسيق ، اتخاذ القرارات .

ويجب أن تكون عوامل التقييم المختارة معبرة عن جميع الوظائف التى تمثلها ، وهو ما يترتب عليه استخدام مجموعة واحدة من العوامل لتقييم جميع الوظائف ، أو استخدام أكثر من مجموعة ، بحيث يكون لكل نوع من الوظائف مجموعة العوامل التى تناسبه . فمثلاً مجموعة الوظائف الإدارية والمالية يناسبها عوامل مثل المسئولية ، الإشراف ، المبادأة ، الابتكار ، بينما يناسب بشكل أكبر مجموعة الوظائف التعليمية عوامل مثل التوجيه التربوى ، التعليم ، الخبرة ، القدرة على توصيل المعلومات وهكذا . وعلى العموم فإنه عند تحديد عوامل التقييم يجب أن يؤخذ فى الاعتبار :

- عدد الوظائف المطلوب تقييمها .
- نوعية نشاط المنظمة (تجارى ، صناعى ، زراعى ، ....) .
- تنوع وظائف المنظمة .
- اتساع أو محدودية الفروقات بين الأنواع المختلفة من الوظائف .
- الإمكانات المتاحة (مادية ، بشرية ، ...) .
- العامل الزمنى ومدى أهميته فى عملية التقييم .

كما أنه يجب ملاحظة اختيار العدد المناسب ، إذ إنه ليس هناك اتفاق بين

المختصين على العدد المناسب ، رغم أن هناك من يحددها بـ (٥ - ٢٠) [٢] وهو تحديد عام ، والأدق منه أن يترك ذلك لما يقرره خبراء التصنيف وفقًا للاعتبارات السابقة ومقتضى الحال ، مع ملاحظة أن زيادة العدد سوف يؤدى إلى زيادة درجة صعوبة التطبيق ، وكلما قل العدد أدى ذلك إلى عدم دقة النتائج .

بعد اختيار عوامل التقييم يتم تعريف كل منها بدقة ووضوح وشمولية ، لضمان وحدة مفهوم المقيمين لكل عامل من العوامل بما يحد من التباينات فى نتائج التقييم والتى يكون سببها الاختلاف حول مضمون أو أبعاد أى من تلك العوامل .

٥ - اختيار وتعريف الوظائف الدالة :

يجب إعطاء موضوع الاختيار عناية فائقة ؛ إذ إن الوظائف الدالة يجب أن تكون ممثلة لمجموعة الوظائف المشمولة بعملية التقييم . وللتأكد من ذلك فإنه يجب أن يتوفر فيها عدد من الشروط ومنها :

٥/١ - أن تكون ممثلة لجميع الوظائف المطلوب تقييمها بحيث تعكس :

- المستويات الإدارية المختلفة (الإدارة العليا ، المتوسطة ، التنفيذيـة) .
- الأنواع المختلفة للوظائف (حرفية ، كتابية ، فنية ، إداريـة ، تعليميـة ، ...) .
- المستويات المختلفة للأجور (الوظائف ذات الأجور المرتفعة ، المتوسطة ، الدنيا) .

٥/٢ - أن تكون معروفة على مستوى التنظيم من حيث كونها إحدى الوظائف الرئيسية فى التنظيم ، أو معروفة من قبل الجميع (الإدارة والعاملين) مثل وظيفة محاسب التى يعرف الجميع واجباتها ومسئولياتها ، أو أن تكون قد اكتسبت تلك الصفة (كونها معروفة) بسبب رسوخ قدمها فى التنظيم لطول زمن إنشائها وكونها مشغولة طوال الوقت .

٥/٣ - ألا يكون هناك خلاف أو شكوى أو اعتراض أو تذمر من قبل العاملين أو الإدارة حول مستوى الأجر المخصص لها . بمعنى استقرار وعدالة الأجر المحدد لها .

٤/٥ - أن تكون واضحة ودقيقة فيما يتعلق بالواجبات والمسئوليات والأوصاف الوظيفية ومطالب التأهيل .

٥/٥ - أن يكون لها اسم مميز يعبر عن واجباتها ، ويعكس بقدر الإمكان أهميتها النسبية مقارنة بغيرها .

وفيما يتعلق بعدد الوظائف الدالة فإنه ليس هناك اتفاق بين المتخصصين حول العدد الأمثل ، بل يضعون تقديرات متباينة للحد الأدنى والأعلى لعدد تلك الوظائف ومنها : (٨ - ١٢) ، (١٠ - ١٥) ، (١٠ - ٢٠) ، (١٥ - ٢٥) ، (١٠ - ٢٥) . وهذه التقديرات تساعد فى تحديد العدد التقريبى المناسب ، رغم أن مسئولية ذلك تقع على خبراء التصنيف الذين يقومون بذلك فى ضوء عدد من المعايير منها : عدد الوظائف المطلوب تقييمها ، تنوع تلك الوظائف ، حجم التنظيم وتعدد مستوياته ، سلم الأجور وعدد مراتبه . أى أن يتم تحديد العدد حسب واقع الحال .

وعندما يتم تحديد الوظائف الدالة من قبل لجنة أو لجان التقييم ، يجتمع هؤلاء لوضع وصف محدد لكل وظيفة دالة ، يناقشونه ثم يضعونه بصفته النهائية بحيث يكون الوصف تحليليًا ، دقيقًا ، واضحًا ، مفهومًا من قبل جميع المقيمين لضمان وحدة المفهوم عند إجراء عمليات التقييم فى مرحلة تالية .

ثانيًا - الطرق الإجمالية لتقييم الوظائف :

أ - طريقة الترتيب Ranking Method :

من أقدم طرق تقييم الوظائف وأكثرها بساطة وشيوعًا ، تعرف بأنها : "طريقة غير تحليلية وغير كمية ، فالوظائف لا تفتت إلى عناصرها الأولية ، كما أن درجة الاختلاف بين الوظائف غير مهمة ، بل إن الطريقة تحدد ما إذا كانت وظيفة ما - على الإجمال - أكثر أهمية وإلحاحًا من الأخرى" [٣] .

أساسها النظرة الشاملة الكلية للوظيفة باعتبارها وحدة واحدة ، دون تفكيكها أو تجزئتها إلى عوامل الأولية . ومن هذا المنطلق ، يتم تحديد القيمة النسبية للوظيفة

بمقارنتها كوحدة واحدة بغيرها من الوظائف المشمولة بعملية التقييم ، فتكون محصلة ذلك مدرجًا تنازليًا تحتل فيه أكثر الوظائف أهمية أعلى القائمة ، بينما تستقر أقل الوظائف أدنى تلك القائمة .

واعتماد هذه الطريقة على أساليب الحكم الشخصى الإجمالى على الوظيفة يؤدى إلى اختلاف تقييم الشخص لنفس الوظيفة من فترة زمنية لأخرى ، وكذا اختلاف التقييم بتعدد المقيمين . وإزاء هذا التباين فقد تم وضع بعض الضوابط ليسترشد بها المقيِّمون عند إجراء عمليات التقييم باستخدام هذه الطريقة ، ومنها الاعتماد على عدد من عوامل التقييم ، وعدد آخر من الوظائف الدالة يتم تحديدها قبل البدء فى تنفيذ الطريقة .

مراحل تطبيق الطريقة :

المرحلة الأولى – الإعداد لعملية التقييم :

تشمل هذه المرحلة عدة خطوات ؛ تم إيضاحها فى بداية هذا الفصل وهى :

- حصر الوظائف المراد تقييمها .
- إعداد الأوصاف الوظيفية .
- تشكيل لجان التقييم .
- اختيار عوامل التقييم وتعريفها .
- اختيار وتعريف الوظائف الدالة .

المرحلة الثانية – تقييم الوظائف :

تشمل الخطوات التالية :

١ – تجتمع اللجنة الرئيسية برؤساء اللجان الفرعية لوضع خطة التنفيذ ، وتحديد الجدول الزمنى لمراحل التنفيذ وأية تعليمات أو ضوابط فى هذا الخصوص .

بعدها يعطى رئيس كل لجنة فرعية الوظائف المحددة للجنته مرفقًا بها بيان مفصل بعوامل التقييم والوظائف الدالة وتعاريفها .

٢ - يجتمع رئيس كل لجنة فرعية بأعضاء لجنته : ليوضح لهم ضوابط وتعليمات عملية التقييم ، وتزويدهم بالجدول الزمنى وعوامل التقييم والوظائف الدالة والنماذج الخاصة بالتقييم . وأخيراً ، يوزع عليهم ما يخص كل منهم من وظائف مرفقًا بها الوصف الوظيفى لكل وظيفة .

٣ - يقوم كل عضو بشكل منفرد بتقييم مجموعة الوظائف الموكلة إليه ، وذلك بدراسة أوصافها الوظيفية ، ثم ترتيبها تنازليًا مسترشداً فى ذلك بعوامل التقييم ومجموعة الوظائف الدالة المعطاة له . وبذلك تكون نتيجة تقييمه قائمة تحتل أعلاها أكثر الوظائف أهمية بالنسبة له ، وأدناها أقل الوظائف أهمية .

يكرر كل عضو عملية التقييم مرتين أخريين على فترات يفصل بين كل مرة وسابقتها من ثلاثة إلى سبعة أيام ؛ وذلك لاستدارك ما قد يكون أغفله عند التقييم من معلومات ، أو اعتبارات لها أهمية أو أثر على نتائج التقييم ، كما أنها فرصة لتصحيح ما قد يكون ارتكبه من أخطاء أثناء التقييم السابق مثل اعتماده على عناصر دون أخرى ، أو تأثره بهالة معينة كمسمى الوظيفة أو محتواها ، أو موقعها التنظيمى أو راتبها أو اسم شاغلها .

٤ - يعاد تقييم الوظائف المسندة لكل عضو من قبل عضوين آخرين ، على أن يتم اتباع نفس الإجراءات السابقة فى الفقرة الثالثة .

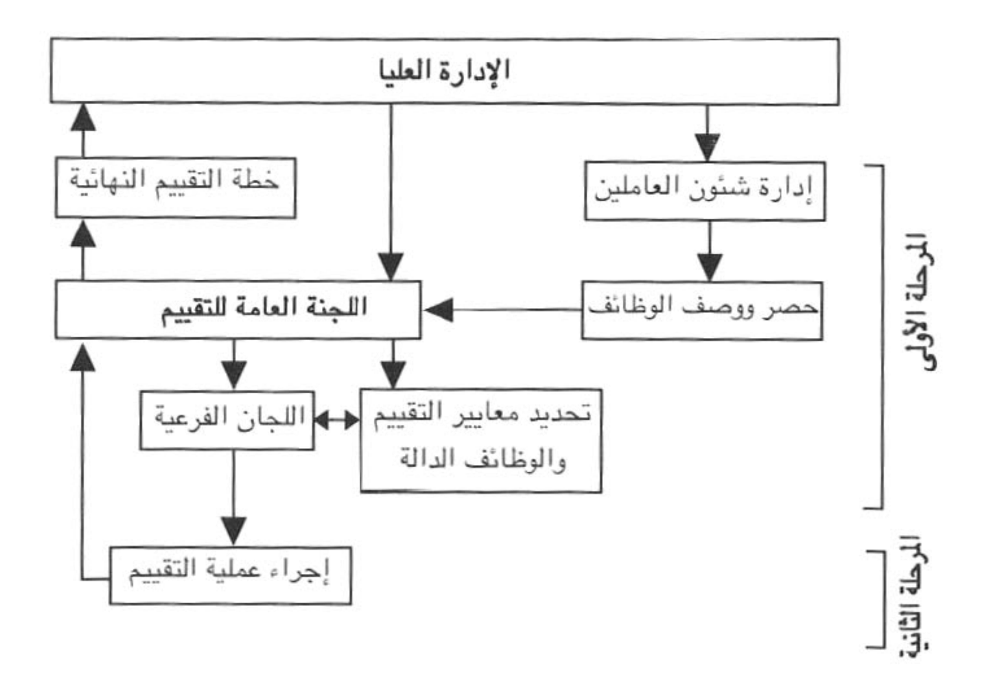
٥ - فى حالة اختلاف نتائج تقييمات الأعضاء حول إحدى مجموعات الوظائف يتم أخذ المتوسط .

٦ - تقدم التقييمات النهائية التى تتوصل إليها اللجان الفرعية إلى رئيس اللجنة العامة .

٧ - تقوم اللجنة العامة بعد استلام تقييمات اللجان الفرعية بوضعها فى شكلها النهائى ورفعها للإدارة كمشروع متكامل .

ولتوضيح هذه الإجراءات نعرض الشكل رقم (٩) :

شكل رقم (٩)
إجراءات تطبيق طريقة الترتيب



مثال عملى على طريقة الترتيب :

مشروع صغير الحجم به (١٠) وظائف رئيسية مراتبها كما هو موضح بالجدول التالى - جدول رقم (٣) :

جدول رقم (٣)

مثال على طريقة الترتيب

اسم الوظيفة	مرتبتها
أ	١
ب	٢
جـ	٣
د	٤
هـ	٥
و	٦
ز	٧
ح	٨
ط	٩
ى	١٠

المطلوب : إعادة تقييم هذه الوظائف باستخدام طريقة الترتيب

إجراءات التطبيق :

المرحلة الأولى :

يحدد فيها الوظائف المطلوب تقييمها ، وهى : (أ ، ب ، جـ ، د ، هـ ، و ، ز ، حـ ، ط ، ى) .

المرحلة الثانية – تقييم الوظائف :

١ – يقوم كل عضو بدراسة الأوصاف الوظيفية لهذه الوظائف مسترشداً بعوامل التقييم المتفق عليها ، بتقييم الوظائف ثلاث مرات يفصل بين كل مرة والتى تليها فترة أسبوع ، ثم رصد نتائج التقييم وعمل المتوسطات فتكون النتيجة كما فى الجدول رقم (٤) :

جدول رقم (٤)
متوسط تقييم الوظائف لأحد أعضاء اللجنة طبقًا لطريقة الترتيب

الوظيفة	الترتيب الأول	الترتيب الثانى	الترتيب الثالث	المتوسط	المتوسط بعد التقريب
أ	١	١	١	١	١
ب	٢	٢	٢	٢	٢
جـ	٣	٣	٣	٣	٣
د	٤	٤	٥	٤,٣٣	٤
هـ	٥	٦	٤	٥	٥
و	٦	٥	٦	٦	٦
ز	٧	٨	٧	٧	٧
ح	٨	٧	٨	٧,٦٦	٨
ط	١٠	١٠	٩	٩,٦٧	١٠
ى	٩	٩	١٠	٩,٣٣	٩

٢ - إعادة التقييم من قبل عضوين أخرين ، على أن يتبعا نفس الخطوات السابقة ، فيكون متوسط تقديرات الأعضاء الثلاثة كما هو موضح فى الجدول التالى - جدول رقم (٥) :

جدول رقم (٥)
متوسط تقييمات الأعضاء فى طريقة الترتيب

الوظيفة	متوسط تقدير العضو الأول	متوسط تقدير العضو الثانى	متوسط تقدير العضو الثالث	المتوسط	المتوسط بعد التقريب
أ	١	٢	٢	١,٦٧	١
ب	٣	١	٣	٢,٣٣	٣
جـ	٢	٣	١	٢	٢
د	٤	٤	٤	٤	٤
هـ	٦	٥	٦	٥,٦٧	٦
و	٥	٦	٥	٥,٣٣	٥
ز	٧	٧	٧	٧	٧
ح	٨	٩	٩	٨,٦٧	٨
ط	٩	١٠	٨	٩	٩
ى	١٠	٨	١٠	٩,٣٣	١٠

الإيجابيات وأوجه القصور فى طريقة الترتيب :

الإيجابيات :

١ – البساطة وسهولة التطبيق .

٢ – محدودة التكاليف .

٣ – تعطى نتائج سريعة مقارنة بغيرها .

٤ – سهولة فهمها من قبل العاملين .

أوجه القصور :

١ – لا تناسب المنظمات كبيرة الحجم .

٢ – تفتقر إلى الناحية الموضوعية ؛ إذ تعتمد إجمالاً على التقدير الشخصى للمقيم .

٣ - إمكانية تأثر المقيم بشخصية شاغل الوظيفة أو بمسماها أو راتبها .

ب - طريقة المقارنة الزوجية Paired Comparison Method :

أسلوب مطوّر لطريقة الترتيب يعتمد على مقارنة كل وظيفة من الوظائف الخاضعة لعملية التقييم بغيرها مباشرة وبشكل فردى ، وتسجيل نتيجة ذلك فى سجل خاص معد لهذا الغرض . وهذه الطريقة أسلوب مطور لطريقة الترتيب يهدف إلى الحد من السلبيات وأوجه القصور التى تعانى منها .

وتستخدم فى هذه الطريقة جميع الإجراءات الخاصة بطريقة الترتيب فى جميع مراحلها (كما سبق تفصيل ذلك) ، عدا أن عضو لجنة التقييم لا يقارن الوظائف ببعضها مجتمعة ، بل يلجأ إلى المقارنة الزوجية أى مقارنة كل وظيفة بوظائف المجموعة واحدة تلو الأخرى وبشكل مستقل .

لتطبيق طريقة المقارنة الزوجية هناك مدخلان يعتمد أحدهما على استخدام العلامات ، والآخر يعتمد على استخدام الأرقام وذلك على النحو التالى :

المدخل الأول : استخدام العلامات :

١ - يستخدم جدول خاص مقسم إلى عدد من الأعمدة والصفوف يسجل فى العمود الأول منه جميع الوظائف المطلوب تقييمها مرتبة من الأعلى إلى الأسفل ، ثم تسجل نفس الوظائف فى الصف الأول من اليمين إلى اليسار بنفس طريقة ترتيبها فى العمود الأول .

٢ - تقارن الوظيفة الأولى فى العمود الأول بالوظيفة الأولى فى الصف الأول ، ويوضع فى الخانة المقابلة لهما علامة (×) إذا كانت الوظيفة فى العمود أهم أو أكثر صعوبة من تلك التى يتم المقارنة معها فى أحد الصفوف . أما إذا كانت الوظيفة تقارن بنفسها أو أن الوظيفة فى العمود أقل أهمية أو صعوبة من تلك التى فى الصف ؛ فيسجل علامة (-) فى المربع المقابل ، ويستكمل مقارنة جميع الوظائف بنفس الطريقة كما فى الجدول رقم (٦) الذى يوضح الخطوات السابقة :

جدول رقم (٦)

مثال على طريقة المقارنة الزوجية بالعلامات

الوظيفة	أ	ب	جـ	د	هـ	المجموع
أ	–	–	–	–	–	صفر
ب	×	–	×	×	×	٤
جـ	×	–	–	–	–	١
د	×	–	×	–	–	٢
هـ	×	–	×	×	–	٣

٣ – تُجمع النقاط التى حصلت عليها كل وظيفة ، فنحصل على ترتيب الوظائف حسب أهميتها بناءً على ما تحصلت عليه كل وظيفة من نقاط ، ثم ترتب الوظائف تنازلياً ويثبت ذلك على النحو التالى : جدول رقم (٧) :

جدول رقم (٧)

نتائج المقارنة الزوجية بالعلامات

الوظيفة	الترتيب
ب	١
هـ	٢
د	٣
جـ	٤
أ	٥

المدخل الثانى : استخدام الأرقام :

يتبع فى هذا المدخل نفس الإجراءات السابقة مع استبدال العلامات بالأرقام بحيث تعطى الوظيفة الأكثر أهمية ثلاث نقاط ، نقطتان إذا كان لهما نفس الأهمية أو درجة الصعوبة ، نقطة واحدة إذا كانت الوظيفة أقل أهمية ، ولا شىء إذا كانت الوظيفة تقارن بنفسها . ولتوضيح ذلك نعرض جدول رقم (٨) مستخدمين نفس المثال السابق وذلك كما يلى :

جدول رقم (٨)

مثال على طريقة المقارنة الزوجية بالأرقام

الوظيفة	أ	ب	جـ	د	هـ	المجموع
أ	–	١	١	١	١	٤
ب	٣	–	٣	٣	٣	١٢
جـ	٣	١	–	٢	١	٧
د	٣	١	٢	–	٢	٨
هـ	٣	١	٣	٢	–	٩

– تثبيت ترتيب الوظائف حسبما أسفرت عنه نتيجة المقارنة . جدول رقم (٩) :

جدول رقم (٩)

نتائج المقارنة الزوجية بالأرقام

الوظيفة	الترتيب
ب	١
هـ	٢
د	٣
جـ	٤
أ	٥

ج - طريقة التدريج Grading Method :

تسمى أيضاً طريقة التصنيف Classification Method ، وهي تتشابه مع طريقة الترتيب من حيث اعتمادها على الحكم الإجمالي على الوظيفة دون الدخول في نواحٍ كمية أو تحليلية ، وتقوم على فكرة مقابلة أوصاف الوظائف بمدرج يضم مستويات متباينة من الصعوبة والمسئولية ؛ لتحديد أنسب تلك المستويات إلى وصف الوظيفة الجارى تقييمها وإعطائها ذلك المستوى فيكون بذلك قد تم التقييم وفقاً لهذه الطريقة .

خطوات تطبيق الطريقة :

المرحلة الأولى - إنشاء مدرج القياس :

هو مدرج مكون من عدد من المستويات يتناسب مع أعداد وأنواع الوظائف الخاصة بالمنظمة ، بحيث إن كل مستوى يمثل درجة معينة من الصعوبة والمسئولية ، وهذا المدرج يتم وضعه من قبل مجموعة من المتخصصين تتوفر لديهم الخبرة الكافية والمعرفة بأنواع الوظائف وفئاتها ، وكذا مهارات التحليل والتقييم .

وبعد وضع المدرج يتم عمل وصف دقيق ومتكامل لكل مستوى من مستوياته . وفيما يلى مثال لمدرج يضم ثلاثة مستويات :

جدول رقم (١٠)

مثال لمدرج قياس تصاعدى وفقًا لطريقة التدريج

المستوى	التعريف
الأول	عمل روتيني متكرر ، لا يحتاج إلى خبرة وإنما يحتاج إلى تعليمات أولية بسيطة ، الرقابة لصيقة وتتم غالباً فى معظم مراحل العمل ، يحتاج للقيام به إلى فترة تدريب لا تزيد على شهر فى الغالب . المؤهلات المطلوبة الشهادة الابتدائية أو ما يعادلها .
الثانى	عمل شبه روتيني يميل إلى التكرار ، يحتاج إلى بعض المهارات الأولية لأدائه . قد يستعمل بعض الآلات التى يحتاج إلى التدرب عليها . الرقابة مباشرة وتغطى معظم جوانب العمل . يحتاج إلى فترة تدريب لا تقل عن ستة أشهر . المؤهلات المطلوبة الشهادة المتوسطة أو ما يعادلها .
الثالث	يتطلب أداء العمل نوعًا من التفكير البسيط واتخاذ القرار فى كثير من الأمور . يتحمل شاغل الوظيفة درجة كبيرة من المسئولية . يخضع للإشراف فى بعض مراحل العمل خاصة فى البداية . قد يحتاج للقيام بالعمل إلى استخدام بعض الأجهزة كالحاسب الآلى . يحتاج إلى فترة تدريب أعلى من ستة أشهر . الشهادة المطلوبة الثانوية العامة أو ما يعادلها .

- مثال آخر لأوصاف الدرجات فى الجدول العام للحكومة الفدرالية بالولايات المتحدة الأمريكية - ملحق رقم (١) .

- مثال ثالث ، جدول تعاريف المراتب - ملحق رقم (٧) .

المرحلة الثانية - تقييم الوظائف :

تشمل ما يلى :

١ - مقابلة الوصف الوظيفى الخاص بكل وظيفة بأوصاف المستويات على مدرج

القياس لتحديد أى من تلك المستويات أكثر اتفاقًا ومناسبة لوصف الوظيفة ، ومن ثم إلحاق الوظيفة بذلك المستوى فتكون تلك هى درجة تقييمها .

٢ – بعد الانتهاء من تقييم جميع الوظائف بالطريقة السابقة ، تثبت نتائج التقييم فى سجل خاص بذلك تمهيداً لتحديد فئة الأجر المناسب حسب سلم الأجور المعمول به .

ملاحظة :

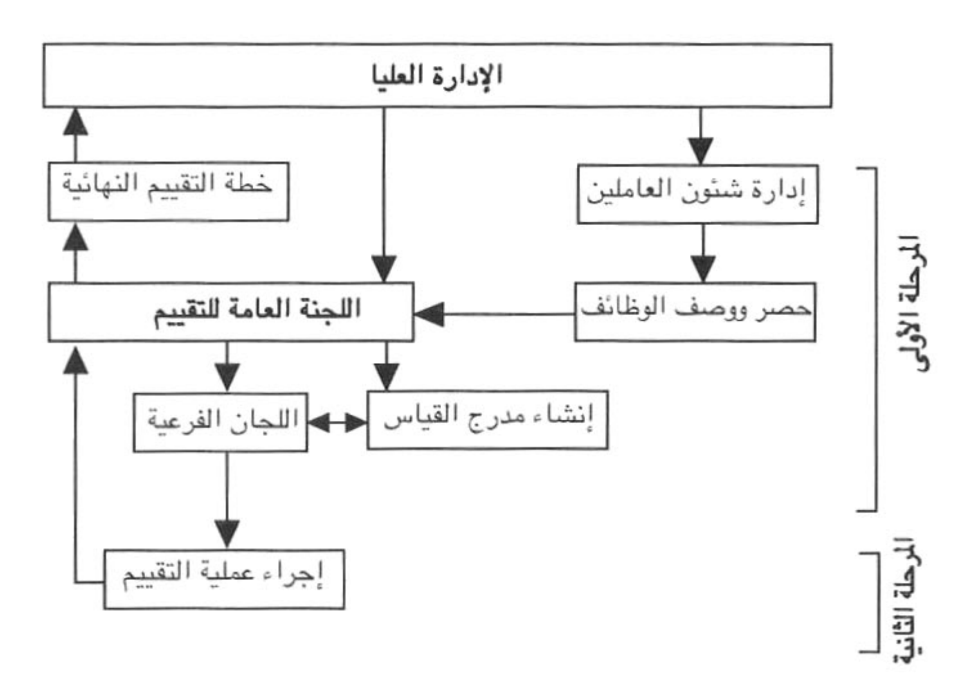
– قد يكون المدرج هو نفسه سلم الأجور المعمول به فى المنظمة ، وبالتالى فيكتفى لتنفيذ الطريقة بوضع تعاريف دقيقة لكل مرتبة من مراتبه ، ثم إجراء التقييم لتحصل الوظيفة مباشرة على المرتبة والأجر الذى تستحقه .

– فى حالة كون عدد الوظائف المطلوب تقييمها كبيرًا جداً فإنه يتم تقسيم تلك الوظائف إلى فئات متماثلة فى مستوى الصعوبة والمسئولية ومطالب التأهيل ، ثم تقييم تلك الفئات بمقابلة أوصافها بتعاريف المستويات على المدرج لتحديد درجتها . وبذلك يمكن تحديد درجة أى وظيفة بمعرفة الفئة التى تنتمى إليها .

ولتوضيح إجراءات طريقة التدريج ، انظر الشكل رقم (١٠) :

شكل رقم (١٠)

إجراءات تطبيق طريقة التدريج



الإيجابيات وأوجه القصور فى طريقة التدريج :

الإيجابيات :

١ - سهولة تطبيقها وسرعة ظهور نتائجها .

٢ - قلة التكاليف .

٣ - أكثر دقة من طريقة الترتيب .

٤ - أنها تناسب المنظمات الصغيرة والكبيرة على حد سواء .

٥ - سهولة فهمها من قبل المتعاملين معها .

أوجه القصور :

١ – صعوبة وضع تعاريف دقيقة ومحددة للمستويات .

٢ – اعتمادها على الحكم الإجمالى على الوظيفة مما قد يعطى فرصة لتدخل العوامل الشخصية فى التقييم .

٣ – احتياجها إلى أفراد تتوفر لديهم خبرة كافية فى تقييم الوظائف وفى طبيعة عمل الوظائف المطلوب تقييمها .

ثالثًا – الطرق الكمية لتقييم الوظائف :

أ – طريقة النقاط Point Method :

أولى الطرق الكمية وأكثرها شيوعًا واستعمالاً ، وتسمى أيضًا بطريقة تقييم الوظائف بالنقاط الموزونة Weighted - in - Points Job Evaluation Method وضعها (ميرل ر. لوت Merill R. Lott) عام ١٩٢٤م . تستخدم على نطاق واسع فى المجال التجارى وبصفة خاصة فى المشروعات الصناعية ، وقد عرفها معهد المقايسة البريطانى عام ١٩٧٩م بأنها : "طريقة تقييم الوظائف على أساس كمى عن طريق التحليل التفصيلى لعوامل الوظيفة الأساسية ، ثم تعريف كل عامل وإعطاؤه مدى من النقاط ، بحيث إن كل وظيفة يمكن تقييمها رقميًا ضمن ذلك المدى" [٤] .

تقوم هذه الطريقة على استخدام مقياس كمى لتحديد ما تستحقه الوظيفة المطلوب تقييمها من نقاط ، ثم مقابلة تلك النقاط بالمدى الملائم على "جدول تحويل النقاط إلى مراتب" لتحديد المرتبة التى تستحقها الوظيفة . وهى شبيهة فى آليتها بطريقة التدريج من حيث إن كلتيهما يعتمد فى تقييم الوظيفة بمقارنتها بمقياس محدد مسبقًا ، إلا أن طريقة التدريج تقوم على مقارنة وصف الوظيفة بأوصاف المراتب لتحديد مرتبتها ، بينما تقوم طريقة النقاط على مقابلة كل عامل من العوامل الداخلة فى تركيب الوظيفة المراد تقييمها بمقياس كمى لتحصل الوظيفة نتيجة تلك المقابلة على عدد من النقاط لكل عامل من عواملها ، يكون إجمالى تلك النقاط مجتمعة هو وزن الوظيفة .

إجراءات تطبيق الطريقة :

المرحلة الأولى - الإعداد لعملية التقييم :

تم فى بداية هذا الفصل استعراض هذه المرحلة بشىء من التفصيل ، وأشرنا إلى أنها تشمل :

- حصر الوظائف المطلوب تقييمها .
- إعداد أوصافها الوظيفية .
- تشكيل لجان التقييم .
- اختيار عوامل التقييم وتعريفها .

المرحلة الثانية - إنشاء مقياس التقييم بالنقاط :

يتطلب إنشاء هذا المقياس القيام بالخطوات التالية :

الخطوة الأولى - تقسيم العوامل الرئيسية إلى عوامل فرعية :

يتم تقسيم كل عامل من العوامل الرئيسية المتفق عليها إلى عوامل فرعية يراعى أن يتناسب عددها مع تعدد وتنوع مجموعة الوظائف المقيمة فيما يخص ذلك العامل ، فمثلاً عامل المسئولية فى مجموعة وظائف قد يضم عوامل فرعية مثل المسئولية عن الأموال ، المسئولية عن الأفراد . وفى مجموعة أخرى أكثر تنوعًا قد يضم عامل المسئولية عوامل فرعية مثل : المسئولية عن الأفراد ، المسئولية عن الأموال ، المسئولية عن الآلات ، المسئولية عن المعدات ، المسئولية عن نتائج عمل الآخرين ، المسئولية عن سرية المعلومات ، وهكذا .

الخطوة الثانية - تحديد الأهمية النسبية للعوامل الرئيسية والفرعية :

يتم ذلك على خطوتين :

١ - يحدد لكل عامل رئيسى نسبة مئوية تعادل أهميته النسبية داخل الوظيفة ككل ،

مقارنة بغيره من العوامل .

٢ - تقسم النسبة المخصصة للعامل الرئيسى على العوامل الفرعية التابعة له ، بحيث يحصل كل عامل فرعى على جزء من تلك النسبة يعادل أهميته داخل العامل الرئيسى .

والجدير بالذكر هنا أن تحديد النسبة الخاصة بالعوامل الرئيسية يعتمد على أهميتها ومدى مساهمة كل منها فى تحديد مقومات وأبعاد الوظيفة وهو أمر يختلف بالنسبة للعامل الواحد من وظيفة لأخرى حسب نوعية ومستوى تلك الوظيفة . وكمثال توضيحى فإن عامل المجهود الذهنى فى وظيفة قيادية يحصل على نسبة مئوية أعلى من تلك التى يحصل عليها فى حالة وظيفة حرفية ، والعكس صحيح بالنسبة لعامل مثل المجهود البدنى لنفس الوظيفتين السابقتين . كما أن الأهمية النسبية لمجموعة من العوامل الرئيسية - الداخلة فى تركيب نوع معين من الوظائف - تختلف من منظمة لأخرى تبعًا لـ : ظروف المنظمة ، وترتيب أولوية تلك العوامل بالنسبة لها .

ولإيضاح كيفية تحديد الأهمية النسبية للعوامل الرئيسية والفرعية ، نعرض المثال التالى ، الذى يتضمن مجموعة من العوامل الرئيسية تناسب وظائف الإدارة العليا ، وهى : المؤهلات ، المسئولية ، القرارات والتوصيات ، ظروف العمل . وقد حددت الأهمية النسبية لكل من تلك العوامل ، كما فى الجدول التالى :

جدول رقم (١١)

الأهمية النسبية للعوامل الرئيسية لوظائف الإدارة العليا بأحد الأجهزة

العامل	الأهمية النسبية
المؤهلات	٤٠٪
المسئولية	٣٠٪
القرارات والتوصيات	٢٠٪
ظروف العمل	١٠٪
المجموع	١٠٠٪

بعد ذلك ، يتم تحديد الأهمية النسبية للعوامل الفرعية والتى يبرزها الجدول رقم (١٢) :

جدول رقم (١٢)

الأهمية النسبية للعوامل الفرعية لوظائف الإدارة العليا بأحد الأجهزة

العامل الرئيسى	الأهمية النسبية	العامل الفرعى	الأهمية النسبية
١ - المؤهلات	٤٠٪	التعليم	٢٠٪
		الخبرة	١٥٪
		التدريب	٥٪
٢ - المسئولية	٣٠٪	إشرافية	١٥٪
		مالية	١٠٪
		أجهزة ومعدات	٥٪
٣ - القرارات والتوصيات	٢٠٪	رئيسية	١٥٪
		إجرائية	٥٪
٤ - ظروف العمل	١٠٪	بيئة العمل	٥٪
		مخاطر العمل	٥٪
المجموع	١٠٠٪		١٠٠٪

الخطوة الثالثة - تقسيم العوامل الفرعية إلى مستويات وتعريفها :

تبتدئ هذه الخطوة بوضع تعاريف دقيقة ومحددة لكل عامل من العوامل الفرعية ، بعدها يقسم كل منها إلى عدد من المستويات تمثل المدى الكلى للصعوبة داخل هذا العامل ، ويتحكم فى عدد هذه المستويات أعداد وأنواع الوظائف التى يتم تقييمها ، فكلما كان العدد كبيراً ومتنوعًا تطلب ذلك عدداً أكبر من المستويات داخل العامل الفرعى والعكس صحيح . على أنه يجب أن يكون العدد مناسبًا يغطى مستويات الصعوبة داخل مجموعة الوظائف : لأنه إذا كان العدد أقل مما يجب أدى ذلك إلى

إغفال الفروقات القائمة بين الوظائف ، وإذا كان العدد أكثر مما يجب أدى ذلك إلى صعوبة التمييز بين المستويات وبالتالى صعوبة تحديد المستوى المناسب لكل وظيفة .

وكمثال على تقسيم العوامل الفرعية إلى مستويات ، نأخذ عامل التعليم المشار إليه فى المثال السابق والذى يمكن تقسيمه إلى المستويات التالية :

المستوى الأول : الشهادة الابتدائية أو ما يعادلها .

المستوى الثانى : الشهادة المتوسطة أو ما يعادلها .

المستوى الثالث : الشهادة الثانوية أو ما يعادلها .

المستوى الرابع : شهادة البكالوريس أو ما يعادلها .

المستوى الخامس : شهادة الماجستير أو ما يعادلها .

المستوى السادس : شهادة الدكتوراه أو ما يعادلها .

بعد الانتهاء من تحديد المستويات ، يوضع تعريف محدد ودقيق لكل منها .

الخطوة الرابعة – توزيع النقاط على المستويات :

فى هذه المرحلة يحدد لكل مستوى من المستويات داخل كل عامل فرعى عدد من النقاط يتم تحديدها بإحدى ثلاث طرق كما يلى :

١ – باستخدام المتوالية الحسابية :

تقوم على افتراض أن الفروقات بين المستويات متساوية ، فيخصص بناءً على ذلك عدد رقمى – هو أساس المتوالية – للمستوى الأول ، ويضاعف هذا الرقم فى المستوى الثانى ، ويصل إلى ثلاثة أضعاف فى المستوى الثالث ، وأربعة أضعاف فى المستوى الرابع ، وهكذا . ولتوضيح ذلك ، نشير إلى المثال السابق والذى استخدمنا فيه عامل المؤهلات كعامل رئيسى يضم ثلاثة عوامل فرعية هى (التعليم ، الخبرة ، التدريب) .

نقسم تلك العوامل الفرعية إلى عدد من المستويات ونحدد لكل مستوى منها عدداً من النقاط باستخدام المتوالية الحسابية كما فى الجدول رقم (١٣) :

جدول رقم (١٣)

توزيع النقاط على المستويات باستخدام المتوالية الحسابية فى طريقة النقاط

العوامل	وزن العامل	مستويات العوامل			
		الأول	الثانى	الثالث	الرابع
التعليم	٢٠٪	٢٠	٤٠	٦٠	٨٠
الخبرة	١٥٪	١٥	٣٠	٤٥	٦٠
التدريب	٥٪	٥	١٠	١٥	٢٠

٢ - باستخدام المتوالية الهندسية Geometrical Progression :

تقوم على افتراض أن كل مستوى يزيد على سابقه بنسبة مئوية ثابتة . ولتوضيح ذلك نعرض الجدول رقم (١٤) :

جدول رقم (١٤)

توزيع النقاط على المستويات باستخدام المتوالية الهندسية فى طريقة النقاط

العوامل	وزن العامل	المستويات			
		الأول	الثانى	الثالث	الرابع
التعليم	٢٠٪	٢٠	٤٠	٨٠	١٦٠
الخبرة	١٥٪	١٥	٣٠	٦٠	١٢٠
التدريب	٥٪	٥	١٠	٢٠	٤٠

٣ - باستخدام المتوالية غير المنتظمة Irregular (Variable) Progression :

تقوم على افتراض أن هناك اختلافًا فى الفروق بين المستويات . جدول رقم (١٥) :

جدول رقم (١٥)

توزيع النقاط على المستويات باستخدام المتوالية غير المنتظمة فى طريقة النقاط

العوامل	وزن العامل	المستويات			
		الأول	الثانى	الثالث	الرابع
التعليم	٢٠٪	٢٠	٢٥	٣٥	٥٠
الخبرة	١٥٪	١٥	٢٥	٤٠	٦٥
التدريب	٥٪	٥	١٠	١٥	٣٠

بانتهاء الخطوة الرابعة يكون قد اكتمل إنشاء مقياس التقييم ، الذى يعتبر الأداة الرئيسية فى تقييم الوظائف بطريقة النقاط . ويضم : العوامل الرئيسية والعوامل الفرعية والمستويات والنقاط المحددة لكل منها . ولأهمية هذا المقياس : فإنه يجب قبل اعتماده بصفة نهائية ، إخضاعه لفترة من التجريب والاختبار ، بحيث يختار عدد من الوظائف القياسية تمثل مختلف أنواع الوظائف بالمنظمة وتقييمها باستخدام ذلك المقياس للتأكد من دقته وإمكانية الاعتماد عليه . وقد تسفر عملية الاختبار عن بعض التعديلات التى يجب إجراؤها عليه قبل أن يعتمد بشكله النهائى .

المرحلة الثالثة – إعداد جدول تحويل النقاط إلى مراتب :

عبارة عن جدول مكون من عمودين ، العمود الأول يضم المراتب الوظيفية حسب سلم الأجور الخاص بالمنظمة متسلسلة من المرتبة الأولى وحتى آخر مرتبة ، أما العمود الثانى فيضم مدى من النقاط يقابل كل مرتبة من المراتب على العمود الأول . ويشمل هذا المدى الحد الأدنى والأعلى لعدد النقاط داخل ذلك المدى . وفيما يلى مثال على ذلك جدول رقم (١٦) :

جدول رقم (١٦)
مثال على جدول تحويل النقاط إلى مراتب

المرتبة	المدى
١	١٠٠ - ٢٠٠
٢	٢٠١ - ٣٠٠
٣	٣٠١ - ٤٠٠
٤	٤٠١ - ٥٠٠
٥	٥٠١ - ٦٠٠
٦	٦٠١ - ٧٠٠
٧	٧٠١ - ٨٠٠
٨	٨٠١ - ٩٠٠
٩	٩٠١ - ١٠٠٠
١٠	١٠٠١ - ١١٠٠ فأكثر

المرحلة الرابعة - تقييم الوظائف :

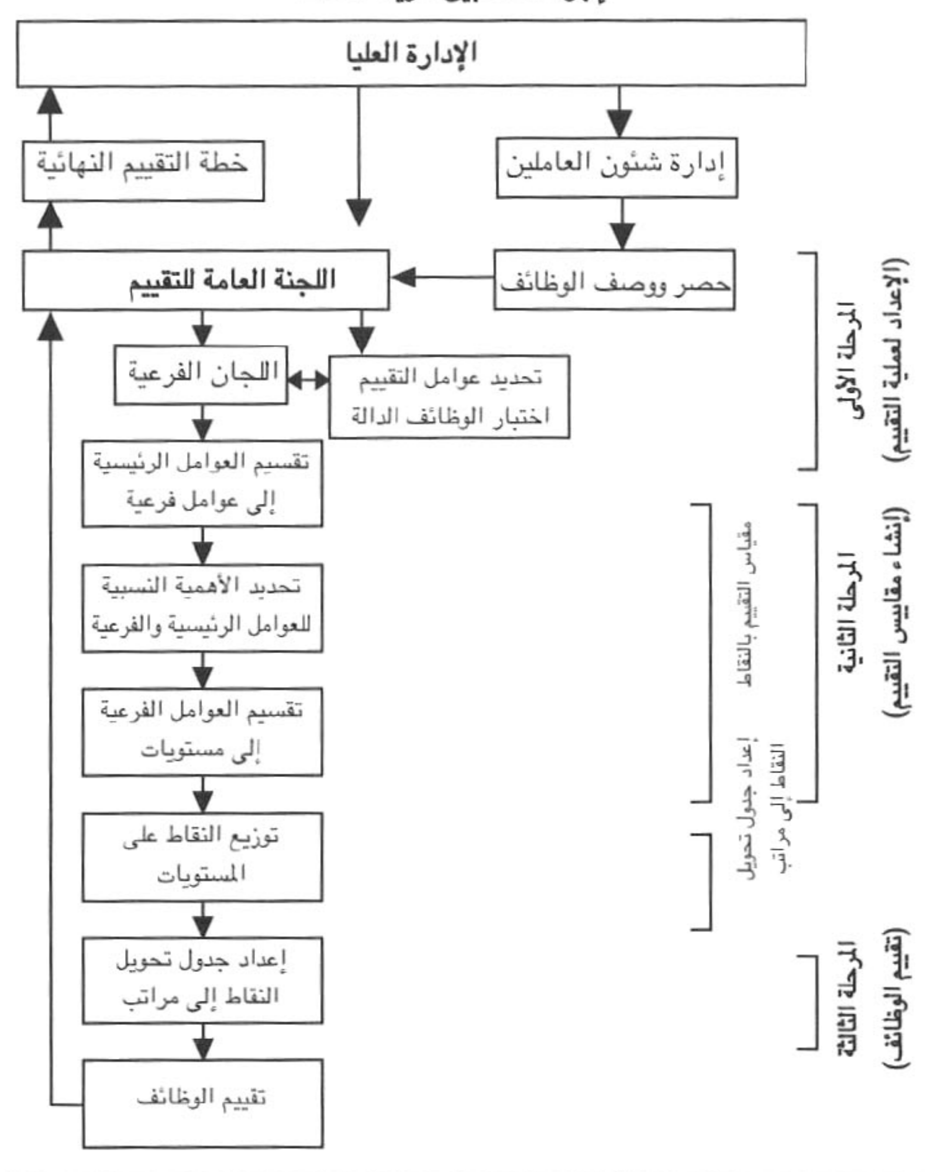
فى هذه المرحلة يتم استخدام المقاييس الموضوعة لتقييم بقية وظائف المنظمة وفقًا لما يلى :

١ - تحديد وزن الوظيفة على مقياس التقييم بالنقاط ، وذلك بمقارنة كل عامل من عواملها بناءً على وصفها - المعد سلفًا - بما يناسبه من مستوى تحت نفس العامل ، وتسجيل النقاط المستحقة المثبتة على المقياس ، وهكذا بالنسبة لبقية عوامل الوظيفة ، وبعد ذلك يتم جمع النقاط التى حصلت عليها العوامل فيكون مجموعها هو وزن الوظيفة .

٢ - يقارن الوزن الذى حصلت عليه الوظيفة بالمدى المناسب له على جدول تحويل النقاط إلى مراتب لتحديد المرتبة المستحقة لتلك الوظيفة ، وهكذا بالنسبة لبقية وظائف المنظمة . ولتوضيح إجراءات تنفيذ طريقة النقاط ، نعرض الشكل رقم (١١) :

شكل رقم (١١)

إجراءات تطبيق طريقة النقاط



الإيجابيات وأوجه القصور فى طريقة النقاط :

الإيجابيات :

١ - أكثر طرق تقييم الوظائف موضوعية وإقناعًا بدقة ما تصل إليه من نتائج .

٢ - قابلة للتطبيق على كل أنوا ع الوظائف .

٣ - إمكانية تقييم أى وظيفة جديدة بناءً على ما تحويه من مقاييس دون الحاجة إلى مقاييس جديدة .

أوجه القصور :

١ - يتطلب تنفيذها زمنًا أطول وتكلفة عالية .

٢ - تتطلب خبرة عالية فى كتابة تعاريف العوامل ، وتنفيذ كل خطوة من الخطوات بالطريقة الصحيحة .

٣ - صعوبة وضع تعاريف محددة للمستويات المختلفة داخل كل عامل من العوامل الفرعية بما يظهر الفروقات بين كل مستوى وآخر بشكل واضح ودقيق .

٤ - صعوبة تحديد النقاط لكل عامل وكذا المستويات المختلفة داخل كل عامل فرعى .

ب - طريقة مقارنة العوامل Factor Comparison Method :

إحدى الطرق التحليلية الكمية ، يطلق عليها أيضًا طريقة الوظيفة المفتاحية The Key position Method ، طورها (يوجين بنج Eugene J. Benge) عام ١٩٢٦م .

تقوم على عنصرين رئيسيين هما :

- تحديد عدد من عوامل التقييم .

- اختيار عدد من الوظائف الدالة .

وطريقة مقارنة العوامل عبارة عن مزيج مطوّر يضم بعضًا من خصائص طريقتى الترتيب والنقاط ، فهى تقوم على استخدام مجموعة من عوامل التقييم - مثلها فى ذلك مثل طريقة النقاط ، كما تعتمد فى بعض مراحلها على تقييم الوظائف بالحكم الإجمالى

عليها دون تفكيكها إلى عواملها الأولية – وهى خاصية تستمدها من طريقة الترتيب .

مراحل تطبيق الطريقة :

المرحلة الأولى – الإعداد لعملية التقييم :

سبق الإشارة إلى هذه المرحلة فى بداية هذا الفصل ، أوضحنا أنها تشمل :

- حصر الوظائف المطلوب تقييمها .
- إعداد الأوصاف الوظيفية لها .
- تشكيل لجان التقييم .
- اختيار وتعريف الوظائف الدالة .
- اختيار عوامل التقييم وتعريفها .

ونضيف هنا بالنسبة لعوامل التقييم أن مبتكر هذه الطريقة – التقويم بالعوامل – حدد مجموعتين من العوامل هما [٥] :

المجموعة الأولى : خاصة بالأعمال اليدوية وتشمل خمسة عوامل هى :

١ – المتطلبات الذهنية .

٢ – المهارة .

٣ – المتطلبات البدنية .

٤ – المسئوليات .

٥ – ظروف العمل .

المجموعة الثانية : خاصة بالوظائف الكتابية ، والفنية ، والإشرافية وتشمل خمسة عوامل هى :

١ - المتطلبات الذهنية .

٢ - المهارة .

٣ - المتطلبات البدنية وتشمل ظروف العمل .

٤ - المسئوليات الإشرافية .

٥ - مسئوليات أخرى .

المرحلة الثانية - إنشاء مقياس التقييم النقدى :

تمر هذه المرحلة بعدة خطوات وفقًا لما يلى :

الخطوة الأولى - ترتيب الوظائف الدالة تحت عوامل التقييم :

يقوم كل عضو من أعضاء لجنة التقييم منفرداً ، بالدراسة الفاحصة المتأنية لكل من : عوامل التقييم وتعاريفها ، والوظائف الدالة وأوصافها ، ثم يرتب الوظائف الدالة تحت كل عامل من عوامل التقييم وذلك على النحو التالى :

أ - يرتب الوظائف الدالة تحت العامل الأول ، بحيث يضع الوظيفة الأكثر أهمية (بالنسبة لهذا العامل) أولاً ، يليها الأقل أهمية ، وهكذا حتى يتم ترتيب بقية الوظائف الدالة .

ب - يرتب الوظائف الدالة تحت العامل الثانى بنفس الطريقة ، وهكذا بالنسبة لبقية العوامل .

جـ - يكرر عضو اللجنة عملية الترتيب بنفس الطريقة السابقة مرتين أخريين ، على أن يفصل بين كل مرة وأخرى فترة زمنية أسبوع مثلاً . وبعد إجراء عملية الترتيب للمرة الثالثة يقوم بعمل متوسط لتلك الترتيبات يكون هو الترتيب النهائى من وجهة نظره .

يقوم بقية الأعضاء بنفس الإجراءات السابقة ، وبعد اكتمال ترتيبات الأعضاء يتم رصدها ووضع ترتيب جماعى نهائى إما باستخراج متوسط تقديرات الأعضاء وإما بأغلبية الآراء .

الخطوة الثانية – توزيع أجور الوظائف الدالة على عوامل التقييم :

تقوم هذه الخطوة على فرضية أن الوظائف الدالة يجب أن تتمتع باستقرار وعدالة الأجور المقررة لها . ومن هذا المنطلق يتم إنجاز هذه الخطوة وفقًا لما يلى :

- تحديد أجور الوظائف الدالة وفقًا لسلم الرواتب الخاص بالمنظمة .
- استخراج مقدار الأجر اليومى لكل وظيفة دالة .
- توزيع الأجر اليومى لكل وظيفة دالة على عوامل التقييم بناءً على أهمية كل عامل بالنسبة لتلك الوظيفة ، وهو ما يقرره أعضاء لجنة التقييم إما بأغلبية الآراء أو باستخراج متوسط تقديراتهم ، وباكتمال عملية التوزيع يتكون لدينا فى النهاية سجل (مصفوفة) موزع فيه الأجور اليومية للوظائف الدالة على عوامل التقييم حسب أهمية كل من تلك العوامل بالنسبة لكل وظيفة دالة .

الخطوة الثالثة – إنشاء مقياس التقييم النقدى :

وهو عبارة عن جدول مقسم إلى عدة أعمدة ، يمثل العمود الأول منه مدى من القيم النقدية داخل مجموعة الوظائف الدالة ، بينما يمثل كل عمود من الأعمدة الباقية عاملاً من عوامل التقييم التى تم تحديدها سلفًا (فى الخطوة الأولى) ويتم إنشاء المقياس باتباع ما يلى :

- يسجل فى العمود الأول الأجر النقدى اليومى متسلسلاً ، بحيث يبدأ بالقيمة النقدية (واحد) وينتهى بأعلى أجر حصلت عليه أى من تلك الوظائف عند توزيع أجورها على عوامل التقييم .
- توزع الوظائف الدالة على عوامل التقييم حسبما تحصلت عليه كل وظيفة من أجر نقدى تحت ذلك العامل . بمعنى آخر ، الوظيفة الدالة التى حصلت على أجر نقدى (٣٠) ريالاً مثلاً فى مطالب التأهيل ، يتم تسجيلها فى العمود الخاص بمطالب التأهيل مقابل الأجر النقدى (٣٠) على العمود الأول . ويستكمل بنفس الطريقة تسجيل بقية الوظائف الدالة على مقياس التقييم . وبذلك يتكون لدينا مقياس التقييم النقدى .

ويجدر بالذكر أن مقياس التقييم النقدى يجب أن يشتمل على وحدات الأجر النقدى

كاملة ومتسلسلة بدءًا من أقل وحدات الأجر وحتى أعلاها - كما أوضحنا - وهو ما يترتب عليه من الناحية العملية وجود فراغات على المقياس (أى أن بعض القيم النقدية - لا يوجد وظائف مقابلة لها تحت أى من عوامل التقييم) ويتم التغلب على هذ الإشكالية وجود الفراغات على المقياس - باختيار مجموعة إضافية من وظائف المنظمة تتمتع بثبات وعدالة أجورها وتتناسب معدلات أجورها اليومية مع الفراغات الموجودة على المقياس ولا سيما الكبيرة منها . وبذلك يصبح لدينا مقياس نقدى متكامل .

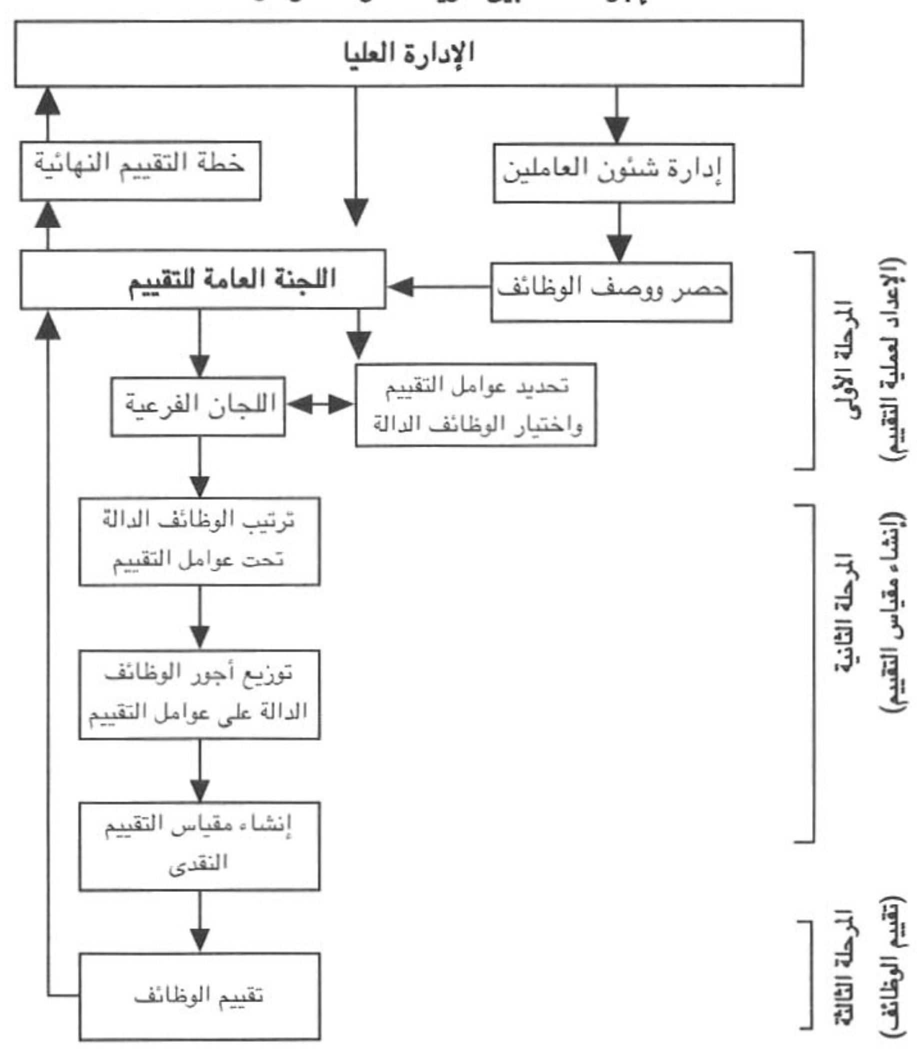
المرحلة الثالثة - تقييم الوظائف :

تُقيّم الوظائف هنا بمقارنة كل وظيفة بالوظائف الدالة على مقياس التقييم النقدى تحت العامل الأول لتحديد أقرب الوظائف الدالة لها من حيث مستوى الصعوبة والمسئولية ، ثم تسجيل القيمة النقدية المقابلة لذلك ، وهكذا بالنسبة لباقى العوامل . يجمع ما حصلت عليه الوظيفة من قيم نقدية تحت عوامل التقييم مجتمعة ، فيكون ذلك هو الأجر المستحق لها . وتُقيّم بقية وظائف المنظمة بنفس الطريقة .

وفيما يلى رسم توضيحى لمراحل تقييم الوظائف باستخدام طريقة مقارنة العوامل - شكل رقم (١٢) :

شكل رقم (١٢)

إجراءات تطبيق طريقة مقارنة العوامل



مثال تطبيقى على طريقة التقييم بمقارنة العوامل :

لإيضاح خطوات تطبيق هذه الطريقة بشكل عملى ، نورد المثال التالى مراعين فيه التدرج وفقًا للمراحل السابقة :

المرحلة الأولى :

فى هذه المرحلة نحدد :

١ – عوامل التقييم – ونستخدم فى هذا المثال نفس العوامل التى وضعها مبتكر الطريقة وهى : المتطلبات الذهنية ، المهارة ، المتطلبات البدنية ، المسئولية ، ظروف العمل .

٢ – عدداً من الوظائف الدالة . ولتكن خمس وظائف هى : مدير إدارة ، محاسب ، سكرتير ، ناسخ آلة ، ساعٍ .

المرحلة الثانية :

يتم فيها إنشاء مقياس التقييم النقدى (إذا لم يوجد) وذلك على النحو التالى :

١ – يقوم أعضاء لجنة التقييم بترتيب الوظائف الدالة تحت كل عامل من عوامل التقييم ، كما يتضح من الجدول رقم (١٧) بعد أخذ المتوسطات للوصول للترتيب النهائى :

جدول رقم (١٧)

الترتيب النهائى للوظائف الدالة تحت عوامل التقييم

بعد استخراج متوسطات الأعضاء طبقًا لطريقة مقارنة العوامل

عوامل التقييم / العدد	المطالب الذهنية	المهارة	المطالب البدنية	المسئولية	ظروف العمل
١	مدير إدارة	مدير إدارة	ساعٍ	مدير إدارة	ساعٍ
٢	محاسب	محاسب	سكرتير	محاسب	ناسخ آلة
٣	سكرتير	ناسخ آلة	محاسب	سكرتير	سكرتير
٤	ناسخ آلة	سكرتير	ناسخ آلة	ناسخ آلة	محاسب
٥	ساعٍ	ساعٍ	مدير إدارة	ساعٍ	مدير إدارة

٢ – توزيع أجور الوظائف الدالة على عوامل التقييم ويوضحه الجدول رقم (١٨) :

جدول رقم (١٨)

توزيع أجور الوظائف الدالة على عوامل التقييم

الوظائف الدالة	الأجر اليومى	المطالب الذهنية	المهارة	المطالب البدنية	المسئولية	ظروف العمل
مدير إدارة	٢٥٠	٧٠	٧٠	٢٠	٧٠	٢٠
محاسب	١٦٠	٤٤	٣٠	٢١	٤٤	٢١
سكرتير	١٥٠	٣٣	١٨	٣٣	٣٣	٣٣
ناسخ آلة	١٢٠	١٢	٣٢	٣٢	١٢	٣٢
ساعٍ	٨٠	١٠	١٠	٢٥	١٠	٢٥

٣ – إنشاء مقياس التقييم النقدى ، جدول رقم (١٩) :

جدول رقم (١٩) *

توزيع الوظائف الدالة على مقياس التقييم النقدى

الأجر النقدى	عـوامل التقييـم				
	المطالب الذهنية	المهارة	المطالب البدنية	المسئولية	ظروف العمل
–					
١٠	ساعٍ	ساعٍ		ساعٍ	
١١					
١٢	ناسخ آلة			ناسخ آلة	
–					
١٨		سكرتير			
١٩					
٢٠			مدير إدارة		مدير إدارة
٢١			محاسب		محاسب
٢٢					
٢٣					
٢٤					
٢٥			ساعٍ		ساعٍ
–					
٣٠		محاسب			
٣١					
٣٢		ناسخ آلة	ناسخ آلة		ناسخ آلة
٣٣	سكرتير		سكرتير	سكرتير	سكرتير
–					
٤٤	محاسب			محاسب	
–					
٧٠	مدير إدارة	مدير إدارة		مدير إدارة	

* يجب أن يعكس مقياس التقييم النقدى جميع القيم النقدية بدءاً من (١) وحتى أعلى قيمة حصلت عليها أى من الوظائف الدالة تحت أى عامل من العوامل ، وهو ما قد يتطلب عدة صفحات ، وذلك هو السبب فى ظهور القيم النقدية على المقياس غير مكتملة .

بانتهاء الخطوة السابقة تكون قد انتهت المرحلة الأولى التى توصلنا فيها إلى إنشاء مقياس التقييم النقدى .

المرحلة الثالثة – تقييم الوظائف :

لتقييم الوظائف باستخدام مقياس التقييم النقدى ، الذى تم إنشاؤه نفترض أن لدينا وظيفة مترجم ونريد تقييمها فإننا نقوم بـ :

- مقارنة وظيفة مترجم بوظائف المقياس النقدى تحت عامل المطالب الذهنية ، فنجد أن أقرب وظيفة لها هى وظيفة محاسب المخصص لها (٤٤) ريالاً ، فتعطى تلك القيمة .
- بنفس الطريقة تتم المقارنة مع الوظائف الدالة تحت كل عامل من العوامل المتبقية فنحصل على ما يلى – جدول رقم (٢٠) :

جدول رقم (٢٠)

تقييم وظيفة مترجم طبقًا لطريقة مقارنة العوامل

العامل	الوظيفة المماثلة	مقدار الأجر
المطالب الذهنية	محاسب	٤٤
المهارة	سكرتير	١٨
المطالب البدنية	سكرتير	٣٣
المسئولية	محاسب	٤٤
ظروف العمل	مدير إدارة	٢٠
الإجمالى		١٥٩ ريالاً

وعليه يكون إجمالى الأجر اليومى لوظيفة مترجم هو (١٥٩) ريالاً .

الإيجابيات وأوجه القصور فى طريقة مقارنة العوامل :

الإيجابيات :

١ – اعتمادها على عدد محدود من العوامل يعطيها نوعًا من المرونة ، ويجنبها الدخول فى التفاصيل الدقيقة كما فى طريقة النقاط (إذ تعتمد على عوامل رئيسية فقط على عكس طريقة النقاط التى تعتمد على عوامل رئيسية وفرعية) .

٢ – يمكن إدخال عدد إضافى من الوظائف على مقياس التقييم .

٣ – سهولة تقييم وظائف المشروع حال الانتهاء من إعداد مقياس التقييـــم .

٤ – اعتمادها بشكل أساسى على مجموعة من العوامل ومجموعة من الوظائف الدالة تعتبر ميزة تضفى على الطريقة مزيداً من الدقة .

أوجه القصور :

١ – مكلفة مادياً وتستغرق وقتًا وجهداً كبيرين .

٢ – صعوبة فهمها من قبل غير المتخصصين .

٣ – ارتباط تقييم وظائف المشروع بالوظائف الدالة التى هى عرضة لتغير محتواها مع مرور الوقت وبالتالى فذلك يتطلب إعادة النظر فى تلك الوظائف الدالة من وقت لآخر .

٤ – صعوبة تحديد العدد والنوع الأمثل من الوظائف الدالة ، التى تمثل تمثيلاً صادقًا جميع الوظائف المطلوب تقييمها .

٥ – تدخل العامل الشخصى فى ترتيب الوظائف الدالة تحت عوامل التقييم .

٦ – صعوبة وضع تعاريف محددة ودقيقة لعوامل التقييم .

٧ – اعتمادها على الوحدات النقدية يقلل من أهميتها وذلك ؛ لأن مستويات الأجور عرضة للتغير من وقت لآخر .

٨ – ظهور القيم النقدية غير مكتملة على المقياس .

التغيرات التى طرأت على طريقة مقارنة العوامل :

أدخل على طريقة مقارنة العوامل عدد من التغييرات وذلك للتغلب على السلبيات الناشئة عن اعتمادها على المقاييس النقدية عند تحديد أوزان الوظائف ، ومن تلك السلبيات :

١ - عدم ثبات مستوى الأجور خاصة فى مشروعات القطاع الخاص ، مما يعنى الحاجة المستمرة إلى تغيير المقاييس النقدية المستخدمة تبعًا لذلك .

٢ - تأثر مقيمى الوظائف بمستوى الأجور الفعلى للوظائف التى يتم تقييمها .

٣ - إن الخطأ فى تقييم الوظائف الدالة سينتقل إلى باقى وظائف المشروع عند تقييمها لاحقًا .

التعديلات التى طرأت على الطريقة :

١ - *استخدام النقاط بدلاً من القيم النقدية* :

طور هذا الأسلوب شركة (جنرال إلكترك) الأمريكية عام ١٩٣١م ، وبموجبه يخصص لكل عامل من عوامل التقييم مدى من النقاط يتناسب مع أهميته بالنسبة للمنظمة مقارنة بباقى العوامل .

ويتم تحديد ذلك المدى بناء على الدراسة التحليلية لعينة من وظائف المنظمة تكون ممثلة تمثيلاً صادقًا لجميع وظائفها . ويمكن توضيح ذلك فى المثال التالى - جدول رقم (٢١) :

جدول رقم (٢١)

مثال على استخدام النقاط بدلاً من القيم النقدية فى طريقة مقارنة العوامل

العوامل	المدى بالنقاط
المطالب الذهنية	صفر - ٢٠٠
المهارة	صفر - ٢٥٠
المطالب البدنية	صفر - ١٥٠
المسئولية	صفر - ٣٠٠
ظروف العمل	صفر - ١٠٠

بعد ذلك يخصص بناءً على الدراسة الدقيقة لأوصاف الوظائف عدد من النقاط لكل وظيفة دالة تحت كل عامل من العوامل على النحو التالى : جدول رقم (٢٢) :

جدول رقم (٢٢)
توزيع النقاط على الوظائف الدالة

المطالب الذهنية	المطالب الذهنية	المهارة	المطالب البدنية	المسئولية	ظروف العمل
	صفر - ٢٠٠	صفر - ٢٥٠	صفر - ١٥٠	صفر - ٣٠٠	صفر - ١٠٠
محاسب	٧٠	٧٠	٥٠	١٥٠	٣٠
سكرتير	٦٠	٧٠	٦٠	١٠٠	٣٠
ناسخ آلة	٥٠	٨٠	٦٠	٨٠	٤٠
مدير إدارة	١٢٠	١٨٠	٥٠	٢٥٠	٢٠
ساعٍ	٤٠	٥٠	٧٠	٦٠	٨٠

وأخيراً يتم إنشاء مقياس التقييم الكمى الذى تُقيَّم بناءً عليه باقى وظائف المشروع ، ويتبع فى إنشائه نفس الخطوات المتبعة فى إنشاء مقياس التقييم النقدى مع استبدال الأجر النقدى بعدد من النقاط .

٢ - *استخدام النسب المئوية :*

طور هذه الطريقة (وليام تيرنر وادوارد هاى) ، وتعرف تبعًا لذلك بطريقة (هاى - تيرنر) النسبية : (Turner - Hay Percentage Method) ، وبموجبها تستخدم النسب المئوية بدلاً من القيم النقدية وذلك للتغلب على سلبيات استخدام القيم النقدية .

خاتمة :

طرق تقييم الوظائف هي الوسائل العلمية التي يمكن من خلالها تحديد أجور الوظائف ، بما تتضمنه من إجراءات وترتيبات تهدف إلى إعطاء كل وظيفة ما تستحقه من أجر بناءً على مستوى صعوبة العمل ودرجة المسئولية مقارنة بغيرها من الوظائف . وهذه الطرق تتنوع وتتعدد إلا أنه يمكن تصنيفها إلى مجموعتين رئيسيتين هما : المجموعة الأولى : تعتمد في تقييمها للوظائف على الحكم الإجمالي الكلي للوظيفة دون الدخول في تفاصيل ومكونات تلك الوظيفة .

المجموعة الثانية : تعتمد في تقييمها للوظائف على تحليل الوظيفة إلى مكوناتها وعواملها الأولية ، ثم قياس تلك العوامل للوصول إلى تقييم كلي للوظيفة .

ورغم ما توفره هذه الطرق من إيجابيات ، على رأسها كونها الوسائل العملية المتاحة لتقييم الوظائف ، إلا أنها تعاني من بعض أوجه الضعف والقصور التي تختلف من طريقة لأخرى . ومن هنا يتحمل أخصائيو تصنيف وتقييم الوظائف مسئولية اختيار الطريقة المناسبة في ضوء العديد من المحددات والتي منها ظروف المنظمة وإمكاناتها المادية والبشرية والتقنية ، إلى غير ذلك مما يخص وظائفها من حيث أعدادها وطبيعة أعمالها وتنوعها .

هوامش الفصل الرابع

1 - **International Labour Office, Job Evaluation,** (Geneva : International Labour Office, 1986), P. 40.

2 - Douglas L., Bartley: **Job Evaluation: Wage and Salary Administration,** California: Addison - Wesley Publishing, Company, 1981), p. 62.

3 - **International Labour Office,** Op.Cit., p. 27.

4 - Bryan Livy: **Corporate Personnel Management,** (London : Pittman Publishing, 1988), p. 228.

5 - **International Labour Office,** Op.Cit., pp. 51 - 52.

الفصل الخامس

تطور أنظمة تصنيف الوظائف بالمملكة العربية السعودية

أولاً - الخدمة المدنية وتصنيف الوظائف :

أ - تطور أنظمة الخدمة المدنية :

برز إلى ساحة الأحداث منذ مطلع القرن الرابع عشر الهجرى النواة الأولى لدولة فتية شكلت فيما تلا كياناً راسخ الأركان ودولة شاسعة ضمت شتات أطراف مترامية فى وحدة واحدة أطلق عليها عام ١٣٥١هـ اسم «المملكة العربية السعودية» اختطت لنفسها منهجاً متوازناً سارت على هداه بخطًى ثابتة لتجاوز بذلك - بعد توفيق الله - كل ما اعترض سبيلها من محن ومصاعب حتى وصلت إلى ما هى عليه اليوم من مكانة متميزة لها حضورها على الساحتين السياسية والاقتصادية . ولأنّ لكل شىء بدايته فإن أهم ما تقوم عليه دولة ناشئة هو توافر نظام متميز لتصريف شئون أهم مرتكزاتها - وهم القوى العاملة ؛ ذلك أن نجاح أى تجمع سياسى أو اقتصادى أو اجتماعى أو غيره يعتمد بالدرجة الأولى على توافر نظام فاعل يُمكّن من استقطاب الكفاءات وتدريبهم وتحفيزهم ، والمحافظة عليهم لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف . وعليه فإيجاد مثل تلك الأنظمة سيكون خير معين بعد الله يعتمد عليه فى السير قدماً نحو تحقيق المزيد من الأهداف انطلاقاً من أسس ثابتة وعلاقات واضحة تكفل خلق ظروف عمل ملائمة ، ومناخ صحى يحمل بين جنباته مقومات الدافعية والولاء .

ولأهمية العنصر البشرى ، فقد كان الملك عبدالعزيز (يرحمه الله) كثيراً ما يختار بنفسه معاونيه ومساعديه ورجال الدولة ممن يثق فى مقدرتهم وكفاءتهم .

وإزاء هذا التوجه الواضح فيما يتعلق بعماد الدولة - القوى العاملة - فقد توالى سن الأنظمة ، ووضع القوانين الرامية إلى إيجاد خدمة مدنية حديثة قادرة على استيعاب المتغيرات والنهوض بمهام الدولة بفاعلية وكفاءة . ولأهمية تلك الأنظمة وارتباطها الوثيق بموضوع هذا الكتاب ؛ فسوف نعرض بإيجاز لأهمها وذلك على النحو التالى :

١ - خطاب الملك عبدالعزيز لأهالى مكة :

يعد خطاب الملك عبدالعزيز لأهالى مكة المكرمة عام ١٣٤٣هـ (١٩٢٤م) ، بمثابة أول

بادرة لتنظيم شئون الموظفين ؛ إذ أرسى أهم مبادئ الخدمة المدنية الحديثة . وقد ورد في الخطاب ما نصه : "من كان من علماء وموظفى حرم أو مطوفين ذو راتب معين فله ما كان عليه لا ينقصه شيء إلا رجلاً أقام عليه الناس الحجة أنه لا يصلح لما هو عليه" . ومن ذلك يستنتج ما يلى :

- الموضوعية فى شغل الوظيفة العامة ، إذ يتضمن النص وجوب شغل الوظيفة بالأكثر صلاحية للقيام بواجباتها ومسئولياتها دون اعتبار لشخصه أو مركزه الاجتماعى أو غير ذلك من الاعتبارات .
- عدم المساس بالمستحقات المالية للقائمين على رأس العمل عند إجراء ترتيبات أو تنظيمات جديدة على أوضاع العاملين ، على اعتبار أن ما يحصلون عليه هو حق مكتسب يترتب عليه العديد من الالتزامات الشخصية والأسرية والاجتماعية .
- تنقية الخدمة العامة من غير الأكْفاء ، وذلك بالاستغناء عنهم وإتاحة الفرصة أمام المؤهلين لضمان حسن الأداء وتقديم خدمة مدنية متميزة .

٢ – التعليمات المؤقتة لإدارة البلاد وتنظيم أمور الدولة [(١)] :

صدرت هذه التعليمات فى ١٣٤٥/١/٢٠هـ ، وجاء فى آخر فقراتها بعنوان «لاحقة» ما نصه : "هذه التعليمات تكون مؤقتًا دستوراً للعمل ريثما تقرر النظامات والمقررات الأخيرة" . اشتملت هذه الوثيقة على عدة أقسام يحوى كل منها عدداً من البنود كما يلى :

- مقام السلطة ويضم (٤) مواد .
- المرجع لمديرى ورؤساء الدوائر ويضم (٣) مواد .
- الجيش ويضم مادة واحدة .
- مديرى ورؤساء الدوائر ويضم (٤) مواد .
- الألقاب ويضم مادة واحدة .
- شرائط الدخول فى وظائف الدولة ويضم (٥) مواد .
- مجلس الإدارة ويضم (٦) مواد .

بالإضافة إلى هذه الأقسام هناك فقرتان كما يلى :

- "تنبيه" ونصها : "إن من يخالف هذه التعليمات يكون مسئولاً أمام الحكومة" .
- "لاحقة" : (سبق الإشارة إلى نصها آنفًا) .

وفيما يتعلق بشئون الخدمة المدنية ، فقد تضمنت هذه التعليمات بصفة موجزة بعض شروط شغل الوظيفة الحكومية .

٣ – التعليمات الأساسية للمملكة الحجازية [٢] :

صدرت هذه التعليمات بمقتضى التصديق الملكى المؤرخ فى ١٣٤٥/٢/٢١هـ ، المبنى على ما توصلت إليه «الهيئة التأسيسية الاستشارية» التى شكلت عام ١٣٤٤هـ ، وأنيط بها مهمة وضع النظام الأساسى للدولة ، فكان أن وضعت «التعليمات الأساسية للمملكة الحجازية» التى توجت بالموافقة الملكية الكريمة وصدرت فى التاريخ المشار إليه أعلاه لتكون المنطلق للتنظيم الإدارى بالمملكة ، مشتملة على (٧٩) مادة مقسمة إلى (٩) أقسام يضم كل منها عدداً من الموضوعات كما يلى :

القسم الأول : المملكة ، شكل الدولة ، العاصمة ، اللغة الرسمية .

القسم الثانى : إدارة المملكة ، الأحكام ، النيابة العامة ، مسئولية الإدارة .

القسم الثالث : أمور المملكة الحجازية .

القسم الرابع : المجالس .

القسم الخامس : ديوان المحاسبات .

القسم السادس : المفتشية العامة .

القسم السابع : المأمورون .

القسم الثامن : المجالس العمومية البلدية .

القسم التاسع : لجان الإدارة للبلديات .

وكما يتضح من موضوعات هذه الأقسام فإنها تضع اللبنات الأولى لتنظيم إدارى شامل يحدد الملامح الرئيسية لشكل واتجاهات الدولة الناهضة .

عنى كل قسم بوضع القواعد الخاصة بأحد جوانب العملية التنظيمية ، وجاء القسم السابع الخاص بالمأمورين مشتملاً على (٦) مواد مثلت أول محاولة لوضع نظام متكامل لموظفى الدولة - الذين كان يطلق عليهم المأمورون - وقد وردت هذه المواد على النحو التالى :

المادة السادسة والخمسون :

يلزم أن يكون أعضاء المجالس عمومًا والأشخاص الذين يستخدمون فى خدمات الدولة العمومية حائزين الشروط التالية :

١ - التابعية لصاحب الجلالة الملك .

٢ - الأهلية والاقتدار .

٣ - الاتصاف بالأخلاق الفاضلة والصفات الحسنة .

٤ - المحافظة على الحقوق المدنية والشرعية .

المادة السابعة والخمسون :

الأشخاص الذين يوجد لاستخدامهم ضرورة وليسوا من رعايا صاحب الجلالة الملك يستخدمون بطريق المقاولة لمدة محدودة وشرائط مخصوصة .

المادة الثامنة والخمسون :

المأمور الداخل فى خدمة الدولة بموجب المادة (٥٦) تكون جميع حقوقه وشرفه تحت ضمان الدولة .

المادة التاسعة والخمسون :

المأمور الذى شوهد منه حسن الخدمة والغيرة لا يجوز نقله إلى مأمورية أخرى بغير رضائه .

المادة الستون :

المأمور الذى لم تثبت عليه جريمة أو سوء معاملة بطريق المحاكمة لا يجوز عزله من وظيفته بتاتاً .

المادة االحادية والستون :

يسن قانون خاص لمأمورى الدولة يوضح فيه كيفية تعيينهم وترقيتهم ورواتبهم وحقوقهم ووظائفهم ودرجاتهم وعزلهم ومعزوليتهم وتقاعدهم عن الاستخدام وإجراء محاكمتهم وكلما يتفرع عن ذلك .

باستقراء مواد هذا النظام نجد ما يلى :

١ - يعد هذا النظام أول تشريع رسمى يضع الملامح الرئيسية للدولــة ، اشتمل على الإطار السياسى والإدارى والتشريعى والتنظيمى .

٢ - تضمن استحداث عدد من الأجهزة المتخصصة ، وتحديد مهامها الرئيسية وارتباطاتها ، وحدود مسئولياتها وسلطاتها وعلاقاتها بغيرها من الأجهزة . فكانت تلك الأجهزة البسيطة الأنوية الأولى التى تشكل منها الأجهزة الضخمة التى ظهرت فيما بعد .

٣ - تضمنت هذه التعليمات عدداً من المواد المنظمة لشئون موظفى الدولة ، وشروط استخدامهم وضمان الدولة لحقوقهم وشرفهم ، وضوابط محاكمتهم وعزلهم .

٤ - النص على سن قانون خاص بمأمورى الدولة يعالج شئونهم بطريقة أشمل وأكثر تفصيلاً .

٤ - التعليمات الخاصة بالموظفين [٢] :

صدرت هذه التعليمات عام ١٣٤٧هـ ، إنفاذاً للتوجيه المضمن نص المادة (٦١) من التعليمات الأساسية لعام ١٣٤٥هـ القاضى بسن قانون خاص بمأمورى الدولة . وعليه فقد صدر هذا النظام فى اثنتى عشرة مادة عالجت المواد الثلاث الأُوَل منه سلطة وإجراءات التعيين والنقل والإقالة ، أما المادة الرابعة فقد نصت على نفس شروط

التعيين الواردة فى المادة السادسة والخمسين من التعليمات الأساسية . كما تضمنت المادة الخامسة شروط استخدام من تدعو الضرورة لاستخدامهم من غير رعايا الملك . على أن أهم ما ورد فى هذا النظام هو ما تضمنته المادة السادسة من إحداث وظيفة «مأمور السجل» بديوان النيابة العامة لتسجيل أوراق وشهادات وأسماء كافة المأمورين والمستخدمين والتى تعتبر (وظيفة مأمور السجل) النواة الأولى لديوان الموظفين العام الذى أنشىء فيما بعد ثم حول حديثًا إلى وزارة الخدمة المدنية .

٥ – نظام المأمورين العام [٤] :

صدر عام ١٣٥٠هـ مشتملاً على (١١٣) مادة مقسمة إلى (١٠) فصول . نصت المادة الأولى منه على أبعاده ومحتواه وذلك على النحو التالى :

"يسمى هذا النظام بنظام كيفية ترشيح وتعيين الموظفين وتحديد رواتبهم وصور كفالاتهم ، ومدة إجازاتهم وطرق محاكمتهم وتجزيتهم وأنواع عقوبتهم وتصنيف درجاتهم وأصول ترقيتهم ونقلهم وعزلهم وجميع ما لهم وما عليهم من حقوق وواجبات عامة" .

ورغم أهمية ما تضمنته مواد هذا النظام إلا أن ما يهمنا فى هذا المقام هو ماورد بالفصل الخامس المعنون : "فى تصنيف الوظائف وتعيين درجاتها ورواتبها" ، الذى اشتمل على (١٢) مادة من المواد (٥١) وحتى (٦٢) عنيت بمعالجة بعض أوجه شئون الموظفين بما يتلاءم مع مستجدات تلك الفترة . ولأهمية ما تضمنته مواد ذلك الفصل فى إبراز إحدى مراحل التطور التى مرت بها الخدمة المدنية فى المملكة ، نعرضها فيما يلى :

المادة (٥١) :

يرجع تصنيف وظائف الدولة إلى صنفين :

الصنف الأول : أركان الدولة من أمراء وقضاة ونواب ورؤساء دوائر .

الصنف الثانى : معاونو رؤساء الدوائر ورؤساء المكاتب ومديرو المحاسبة ومأمورو الأموال والمراكز وغيرهم ... الخ .

المادة (٥٢) :

يجرى باعتبار الراتب والواقع ترتيب درجات وظائف كل من الصنف الأول والثانى فى عموم الإدارات بأنحاء المملكة على الشكل الموضح فى الجدول المرفق .

المادة (٥٣) :

يجب أن تجرى ترقية كل موظف من الصنف الأول والثانى على ترتيب الدرجات والرواتب المنصوص عليها فى المادة السابقة وطبق الجدول المخصوص وعن طريق لجنة الترقية والتأديب العليا وفق مقتضيات المواد المخصوصة من أحكام هذا النظام .

المادة (٥٤) :

يرجع أمر تنفيذ اللجنة المشار إليها فى المادة السابقة فى تلطيف الموظف وترقيته عن طريق مقام النيابة العامة ولا يجوز بأية حال من الأحوال اكتساب قطيعة القرارات المعطاة فى هذا الصدد بشأن أى موظف من الصنف الأول إلا بعد تتويجها بإرادة ملكية خاصة .

المادة (٥٥) :

يستحق التلطيف بترقية من درجة إلى درجة كل موظف أخلص العمل فى وظيفته وقام بواجباتها بكل همة وجد واجتهاد ولم تسبق له محكومية خلال السنة المراد ترقيته فيها .

المادة (٥٦) :

يجب أن يكون تسلسل درجات الوظائف الموضحة فى الجدول المرفق على قاعدة الارتباط الإدارى بين كل مركز وآخر بحيث يكون عين الارتباط مرعيًا فى الدوائر الرئيسية والدوائر ذات المرجع على ترتيب موظفيها وباعتبار التفاوت بين مراتب كل وظيفة فيها من حيث الأهمية والمقدرة .

المادة (٥٧) :

يجرى عين التسلسل على الملازمين والمرشحين للوظائف الأول فالأول وعلى ما هو دون هذه الدرجات أو فوقها من الوظائف غير المنحصرة .

المادة (٥٨) :

يجب أن تراعى فى ترقية أو تصفية طريقة تقديم الأقدم على القديم والقديم على الحادث مع مراعاة نسبة درجة الاقتدار بينهما والأهلية على قدر الإمكان .

المادة (٥٩) :

فى حالة حيلولة من لم تمكنه قابليته على الرقى من درجة إلى ما فوقها إما لسبب عجز أو محكومية يرجح ترقية الموظف المستحق لتلك الرتبة بعد بلوغه حد مرتبتها مع مراعاة النسبة المنوه عنها فى المادة السابقة بينهما على كل حال .

المادة (٦٠) :

تعدل رواتب الوظائف حسب الدرجات زيادة ونقصاناً بموجب الجدول المرفق .

المادة (٦١) :

إذا قضى الموظف مدة أربع سنوات من حين تعيينه فى وظيفته ولم تخل درجة أعلى من درجة وظيفته فى دائرته لترقيه فيها بالتسلسل فيستحق التلطيف بواسطة الإنهاء من مرجعه .

المادة (٦٢) :

لا يجوز زيادة راتب الموظف وترفيعه فى سنة واحدة كما أنه لا يسوغ ترفيعه درجتين دفعة واحدة إلا فى أحوال استثنائية بموجب أمر عال .

مما سبق يمكن ملاحظة ما يلى :

١ - بالنسبة لما ورد فى المادة (٥١) حول تصنيف وظائف الدولة إلى صنفين ، فإنه تجدر الإشارة إلى أن ذلك فى الواقع ما هو إلا نوع من التنظيم البسيط استهدف تسهيل التعامل مع وظائف الدولة القائمة بتقسيمها إلى مجموعين ، وضع فى الأولى الوظائف ذات المراتب العليا وأسماها - الصنف الأول ، ووضع فى الثانية جميع الوظائف المتبقية واسماها - الصنف الثانى . وهذه العملية بالتأكيد ليست تصنيفاً للوظائف بالمعنى المتعارف عليه للتصنيف والذى أساسه المنهجية العلمية بدءًا من جمع المعلومات وتحليلها إلى آخر خطوات التصنيف .

٢ - تضمّنت هذه المواد قواعد ترقية الموظفين وعهد بذلك إلى لجنة الترقية والتأديب العليا . كما أنه تم المزاوجة فى ترقية الموظفين بين نظامى الترقية بالأقدمية والترقية بالجدارة ، فأوجب تطبيق نظام الأقدمية بصفة رئيسية مع مراعاة تطبيق شروط الجدارة (الأهلية والاقتدار) ما أمكن . وهذا الأسلوب يمكن من الاستفادة مما يوفره كلا النظامين من مزايا .

٣ - تضمن النظام جدولاً للرواتب روعى فيه المستجدات الاقتصادية والظروف الاجتماعية وإمكانات الدولة وغيرها من العوامل ذات الأثر المباشر على مستوى الراتب .

ب - بدايات تصنيف الوظائف :

كانت البداية الفعلية لتصنيف الوظائف بالمملكة العربية السعودية عام ١٣٦٤هـ ، عندما ظهرت أولى المحاولات وأعقبها بعد ذلك محاولة أخرى عام ١٣٧٣هـ ، وقد اتسمتا بالبساطة والمحدودية وذلك لعدم توفر الإمكانات اللازمة آنذاك وعلى رأسها نقص الكوادر المؤهلة للقيام بتلك العملية . ومن هنا فقد غلب عليها طابع التنظيم لا التصنيف . وبناءً على ذلك فقد أطلقنا عليهما مسمى تجربتى التصنيف الأولى والثانية تمييزاً لهما عن خطط التصنيف الثلاث التى أعقبتهما وذلك لاستناد تلك الطرق إلى المنهج العلمى للتصنيف وما أحدثته من تغييرات واسعة فى التركيبة الوظيفية للجهاز الحكومى .

تجربة التصنيف الأولى :

وردت هذه التجربة مفصلة فى نظام الموظفين العام لسنة ١٣٦٤هـ ، الصادر بالأمر الملكى بتاريخ ١٣٦٤/٣/٦هـ (١٩٤٥/٢/١٨م) [٥] .

وقبل الدخول فى تفاصيل تلك التجربة نعرض لأهم ملامح هذا النظام ، وذلك على النحو التالى :

١ – اشتمل على (٢١٥) مادة مقسمة إلى (٢٣) فصلاً ، بالإضافة إلى ملحق بتعليمات مسك دفتر السجل العام وجدول بالمراتب والدرجات والرواتب .

٢ – عدل مسمى العاملين بالدولة من "مأمورين" إلى "موظفين" كما نصت على ذلك المادة الأولى منه : "يسمى هذا النظام نظام الموظفين" .

٣ – وضع الأساس للعديد من موضوعات الخدمةالمدنية وذلك للمرة الأولى مثل : سنة التجربة ، تحديد السن القانونية لشغل الوظائف العامة بـ (١٨) عاماً وعدم تجاوز (٣٥) سنة . ... الخ ، شروط اللياقة الصحية ، تأديب الموظفين ، كف اليد ، وهكذا .

٤ – وضع الأسس النظامية والإجرائية لأول تجربة تصنيف للوظائف بالمملكة ، والتى نعرض لها فيما يلى :

تجربة التصنيف الأولى :

اتسمت هذه التجربة بالبساطة والوضوح ووردت تفاصيلها فى الفصل الثانى بعنوان : "فى الملاك والمراتب" فى ست مواد على النحوالتالى :

المادة الخامسة :

تصنف الوظائف العامة فى إحدى عشرة مرتبة ومرتبة ممتازة وتقسم إلى ثلاث حلقات على الوجه الآتى :

الحلقة الأولى : من المرتبة الممتازة والمراتب من الأولى إلى الخامسة .

الحلقة الثانية : من المرتبة السادسة إلى التاسعة .

الحلقة الثالثة : من المرتبة العاشرة إلى الحادية عشرة .

المادة السادسة :

تقسم المرتبة إلى ثلاث درجات وتحدد رواتب هذه الدرجات وفقًا للجدول المربوط تحت رقم (١) - ملحق رقم (٢) .

المادة السابعة :

توزع الوظائف فى مختلف الإدارات على المراتب والدرجات بمقتضى الجدول رقم (٢) المرفق بهذا النظام - ملحق رقم (٣) ، مع مراعاة الشرط التالى :

"الموظف الذى لم تمضِ عليه فى وظيفته سنتان يصنف فى الدرجة الثالثة ، والذى مضت عليه أكثر من سنتين حتى نهاية أربع سنوات يصنف فى الدرجة الثانية ؛ والذى مضت عليه مدة تزيد عن ذلك يصنف فى الدرجة الأولى من المرتبة التى صنف بها ، وهكذا يجب أن يكون الشأن فى الموظف الذى لم تمض على تقاضيه الراتب الأخير المدد المذكورة" .

المادة الثامنة :

تنظم كل دائرة من الدوائر تحت إشراف وزيرها أو مديرها العام جدولاً يحتوى على أسماء الموظفين المستخدمين حاليًا ونوع وظيفة كل منهم ومقدار راتبه وتاريخ انتسابه لخدمة الحكومة السعودية وتاريخ تعيينه فى وظيفته الأخيرة وملاحظة الوزير أو المدير بحق كل منهم وتقدمه إلى الهيئة التنظيمية وتوحد الجداول المذكورة وتدقق من قبل الهيئة المنوه عنها باشتراك الوزير أو المدير ذى العلاقة وبعد إقرارها من قبل المقامات العالية تودع إلى المالية لإثبات مندرجاتها فى دفتر السجل الواجب مسكه لديها بموجب هذا النظام وهذه الجداول هى التى يتألف منها نظام الملاك العام" .

المادة التاسعة :

يجب أن تكون رواتب موظفى الدولة متناسبة مع مراكزهم ومنسجمة مع بعضها .

المادة العاشرة :

إذا وجد بين الموظفين من يتقاضى راتبًا أكثر من المقدار المخصص لمرتبته أو درجته بموجب الملاك المنصوص عليه بالمادة الثامنة يظل يتقاضى راتبه الحالى إلى أن تتلاشى الزيادة بالترفيع الذى يناله فى المستقبل .

أسس هذا النظام مبدأ تصنيف الوظائف ونص على وجوب تصنيفها وفق ضوابط وإجراءات معينة تضمنتها المواد السابقة . وهى تجربة رائدة فى هذا المجال رغم أنها لم تقم على أية دراسات تحليلية ، بل استدعتها الضرورة نتيجة توسع الأجهزة الحكومية فى مجال الخدمات المقدمة ، ويعزى عدم اعتمادها على الدراسات التحليلية إلى أنه فى تلك الفترة لم يكن هناك كوادر مؤهلة للقيام بمثل تلك الدراسات ، كما أن مؤهلات أغلب موظفى الدولة لم تكن تفى بشروط شغل الوظائف المعينين عليها بسبب عدم انتشار التعليم العام والعالى بدرجة كبيرة .

المبادئ التى قامت عليها تجربة التصنيف :

الأجر على قدر العمل :

"يجب أن تكون رواتب موظفى الدولة متناسبة مع مراكزهم" . - المادة (٩) وهو ما يعنى أن الراتب يجب أن يتناسب مع مستوى صعوبة العمل ومسئولياته التى يعكسها مركز الوظيفة .

الأجر المتساوى للعمل المتساوى :

تضمنت المادة التاسعة أن رواتب موظفى الدولة يجب أن تكون "منسجمة مع بعضها" وهو ما يعنى أن الوظائف المتساوية فى درجة الصعوبة ومستوى المسئولية ومطالب التأهيل يجب أن تعطى نفس درجة الأجر .

إجراءات التصنيف :

وتتكون من الخطوات التالية :

١ - تصنف وظائف الدولة بتقسيمها إلى إحدى عشرة مرتبة ومرتبة ممتازة .

٢ - تضم تلك المراتب فى ثلاث مجموعات رئيسية يسمى كل منها حلقة وذلك على النحو التالية :

- الحلقة الأولى وتضم المرتبة الممتازة والمراتب من (١ - ٥) .
- الحلقة الثانية وتضم من المرتبة (٦ - ٩) .
- الحلقة الثالثة وتضم المرتبتين (١٠ ، ١١) .

٣ - تقسم كل مرتبة إلى ثلاثة مستويات متدرجة تنازليًا من حيث الصعوبة والمسئولية ، يسمى كل منها درجة ويحدد لكل منها فئة الأجر الشهرى المناسب .

٤ - تعد كل دائرة من الدوائر تحت إشراف وزيرها أو مديرها العام جدولاً يحتوى على أسماء الموظفين المستخدمين حاليًا ونوع وظيفة كل منهم ومقدار راتبه وتاريخ انتسابه لخدمة الحكومة السعودية وتاريخ تعيينه فى وظيفته الأخيرة . ويرفق بالجدول ملاحظة الوزير أو المدير عن كل موظف .

٥ - يرفع البيان بعد اكتماله إلى الهيئة التنظيمية (الجهة المشرفة على عملية التصنيف) .

٦ - توحد الجداول المذكورة ، وتدقق من قبل الهيئة المنوه عنها باشتراك الوزير أو المدير ذى العلاقة .

٧ - يلحق الموظفون بالمراتب المناسبة لكل منهم وفقًا للجدول رقم (٢) ، ويحدد لكل منهم الدرجة المناسبة داخل المرتبة المثبت عليها مع الأخذ فى الاعتبار عند تحديد الدرجة ما يلى :

- الموظف الذى لم تمضِ عليه فى وظيفته سنتان يصنف فى الدرجة الثالثة .
- الموظف الذى مضى عليه أكثر من سنتين حتى نهاية أربع سنوات يصنف فى الدرجة الثانية .
- الموظف الذى مضت عليه مدة تزيد عن أربع سنوات يصنف فى الدرجة الأولى .
- الموظف الذى يؤدى إعادة تصنيف وظيفته إلى حصوله على راتبٍ أكثر من المخصص المحدد لمرتبته ودرجته التى ثبت عليها نتيجة إعادة التصنيف ، يستمر

في الحصول على نفس الراتب إلى أن تتلاشى الزيادة إما بالترقية أو العلاوة أو نهاية الخدمة .

٨ – إقرار نتيجة التصنيف والتقييم من قبل المقامات العالية (الجهة صاحبة الصلاحية) .

٩ – تودع إلى المالية لإثبات مندرجاتها في دفتر السجل الواجب مسكه لديها .

تجربة التصنيف الثانية :

وردت هذه التجربة مفصلة في تعليمات الكادر العام لسنة ١٣٧٣هـ الصادر بالقرار رقم (٤٧) وتاريخ ١٣٧٣/٨/٢٤هـ .

وقد ورد في حيثيات إصدار هذا النظام : "أن جدول وظائف الدولة الملحق بنظام الموظفين (لعام ١٣٦٤هـ) لم يعد يطابق الواقع لمضى عشر سنوات عليه طرأت خلالها زيادات على رواتب الموظفين لعدم احترام قواعد وحدود الربط ولأن أكثرها لم يكن يساير الواقع مما سبب تخصيص مرتبات إضافية لبعض الوظائف نتج عنها عدم الانسجام في أغلب رواتب الوظائف المتحدة في العنوان . وعليه فقد ظل الموظفون المهضومون يطالبون بالمساواة فمنهم من أدرك مطلبه ومنهم من لم يدركه وقد أدت هذه الحالة إلى محاولة الموظفين الانتقال من وزارتهم إلى أخرى بقصد الحصول على راتب أكثر بمختلف الوسائل والطرق . وعليه فقد رئي وضع تشريع ينظم شئون الموظفين ويكسبها صفة الثبات ويقيها مساوئ التغيير والتبديل" .

وفيما يلي أبرز ملامح هذا النظام :

١ – قسم موظفي الدولة إلى فئتين داخل الملاك وخارج الملاك .

٢ – ألغى الجدولين (١) ، (٢) المعمول بهما في نظام الموظفين العام لسنة ١٣٦٤هـ وأحل بدلاً عنهما أربعة جداول هي :

- جدول لمراتب ودرجات الموظفين داخل الملاك . (جدول رقم ١) – ملحق رقم ٤ .
- جدول لتصنيف الموظفين داخل الملاك (جدول رقم ٢) .
- جدول لمراتب ودرجات الموظفين خارج الملاك . (جدول رقم ٣) – ملحق رقم ٥ .

- جدول لتصنيف الموظفين خارج الملاك . (جدول رقم ٤) .

تجربة التصنيف :

ظهرت الحاجة إلى إعادة النظر فى أوضاع الوظائف وفى تجربة التصنيف الأولى استجابةً للتوسع والتنوع الذى شهدته أجهزة الدولة منذ صدور نظام الموظفين العام لسنة ١٣٦٤هـ ، ومن ذلك تحويل عدد من الأجهزة القائمة إلى وزارات ، وذلك على النحو التالى :

١ - مديرية الصحة والإسعاف حوّلت إلى وزارة الصحة بموجب المرسوم الملكى رقم (٥/١١/٨٦٩٧) وتاريخ ١٣٧٠/٨/٢٦هـ .

٢ - وزارة المواصلات بالمرسوم الملكى الصادر فى ١٣٧٢/١٢/٢٨هـ للإشراف على مرافق الطرق والبرق والبريد والهاتف والسكة الحديدية ، وأضيف لها فيما بعد الموانئ .

٣ - مديرية المعارف حولت إلى وزارة المعارف بالمرسوم الملكى رقم (٥/٣/٢٦/٢٩٥٠) وتاريخ ١٣٧٣/٤/١٨هـ .

٤ - مديرية الزراعة حولت إلى وزارة الزراعة والمياه بموجب الأمر الملكى رقم (٥/٢١/١/٤٩٥١) وتاريخ ١٣٧٣/٤/١٨هـ .

٥ - وزارة التجارة بموجب المرسوم الملكى رقم (٥٧٠٢) وتاريخ ١٣٧٣/٧/١١هـ لتحل محل مجلس التجار الذى أنشئ عام ١٣٤٥هـ ، ونظام الغرفة التجارية الصادر سنة ١٣٥٦هـ .

وإزاء هذا التوسع فى حجم الأجهزة وما صاحبه من زيادة فى أعداد الوظائف وتنوع اختصاصاتها ، إضافة إلى تنامى بعض المشكلات الإدارية ومنها التفاوت فى مستوى الأجور وما أفرزه من سلبيات (تم الإشارة إليها فى حيثيات هذا النظام) - فقد ظهرت تجربة التصنيف الثانية كمحاولة للتغلب على تلك المصاعب .

إجراءات التصنيف :

تنقسم إلى قسمين : الإجراءات الخاصة بتصنيف وظائف داخل الملاك والإجراءات الخاصة بتصنيف وظائف خارج الملاك وذلك كما يلى :

وظائف داخل الملاك :

اتُّبِع فيها الخطوات التالية :

١ - قسمت وظائف الدولة داخل الملاك إلى إحدى عشرة مرتبة (ممتازة وعشر مراتب) .

٢ - قسمت المراتب العشر إلى ثلاث حلقات :

الحلقة الأولى : من المرتبة الأولى إلى الرابعة .

الحلقة الثانية : من المرتبة الخامسة إلى السابعة .

الحلقة الثالثة : من المرتبة الثامنة إلى العاشرة .

٣ - خصص لكل مرتبة عدد من الدرجات حدد لكل منها أجر شهرى معين . وثبت ذلك فى جدول يشار إليه بالجدول رقم (١) ، وردت فيه المعلومات بطريقة وصفية ، نعرضها فيما يلى على شكل جدول مبسط يساعد على سهولة فهمها والاستفادة منها كما فى الجدول التالى :

جدول رقم (٢٣)

مراتب ودرجات داخل الملاك لعام ١٣٧٣هـ

الحلقة	الدرجة / المرتبة	١	٢	٣
	الممتازة			
الأولى	١	٦٠٠٠		
	٢	٣٠٠٠		
	٣	٢٠٠٠	١٨٠٠	١٦٠٠
	٤	١٥٠٠	١٣٧٥	١٢٥٠
الثانية	٥	١١٠٠	١٠٥٠	١٠٠٠
	٦	٩٣٠	٨٧٥	٨٢٠
	٧	٧٦٥	٧١٠	٦٦٥
الثالثة	٨	٦١٥	٥٧٠	٥٢٥
	٩	٤٨٠	٤٤٠	٤٠٠
	١٠	٣٧٠	٣٤٠	٣١٠

المصدر : وزارة الخدمة المدنية .

٤ – حدد لكل درجة عدد من الوظائف ذكرت مسمياتها على سبيل الحصر ، وثبت ذلك في جدول يشار إليه بـ "جدول رقم (٢)" .

وفيما يلي عرض لمضمون الحلقة الأولى من الجدول رقم (٢) كنموذج لمحتويات ذلك الجدول والمعلومات الواردة فيه . جدول رقم (٢٤) :

جدول رقم (٢٤)

تصنيف الوظائف داخل الملاك الصادر فى نظام الموظفين العام لسنة ١٣٧٣هـ - الحلقة الأولى

الحلقة	المرتبة	الوظائف / الدرجة	مسميات الوظائف	الأجر الشهري
الأولى	١	١	وكيل وزارة ، الأمين العام لمجلس الوزراء .	٦٠٠٠
	٢	١	مدير عام وزارة ، نائب رئيس القضاة ، نائب رئيس مجلس الشورى .	٣٠٠٠
	٣	١	رئيس المحكمة الكبرى .	٢٠٠٠
		٢	أمير مقاطعة (ب) ، رئيس هيئات الأمر بالمعروف ، مدير عام مصلحة (أ) .	١٨٠٠
		٣	مستشار وزارة ، رئيس الخبراء الماليين واللجنة المالية ، مفتش عام ، مدير عام مصلحة (ب) .	١٦٠٠
	٤	١	أمير ملحقات (أ) ، رئيس قسم فنى (أ) ، مهندس يدير عملاً ، مدير صحة منطقة ، محاسب قانونى ، رئيس محكمة (أ) ، مساعد رئيس المحكمة الكبرى .	١٥٠٠
		٢	مساعد رئيس قسم فنى (أ) ، مهندس مساعد مدير عمال ، مستشار وزارة (ب) ، مدير مستشفى ، رئيس محكمة (ب) .	١٣٧٥
		٣	أمير ملحقات (ب) ، مدير كلية جامعى ، طبيب بشرى ، مهندس ، وكيل مصلحة ، جيولوجى بكالوريس ، وكيل إدارة عامة (أ) ، رئيس أموال ، مدير الخزينة العامة ، خبير مالى (أ) ، عضو اللجنة المالية (أ) ، عضو رئاسة القضاء ، عضو مجلس الشورى ، قاضى (أ) .	١٢٥٠

المصدر : وزارة الخدمة المدنية .

٥ - حددت المرتبة والدرجة التى يستحقها الموظف وفقًا لمنطوق المادة (ثالثًا) من النظام وتنص على : "توزع الوظائف فى مختلف الوزارات والمصالح والدوائر الحكومية وتصنف رواتب الموظفين طبقًا للجدول رقم (٢) المشفوع بهذه التعليمات بحسب تعدد أنواع وطبقات الوظائف فى مختلف الوزارات والمصالح والدوائر الحكومية بصورة عامة" . وقد تم ذلك فى ضوء الضوابط التالية" :

- لا يجوز تصنيف راتب موظف ما فى غير الدرجة المخصصة لوظيفته ونوعها .
- تصنف رواتب الموظفين على أساس الوظائف القائمين بها فعلاً لا على أساس الوظائف الممنوح لهم رواتبها .
- إذا نقص المرتب الجديد عن المرتب السابق بعد استنزال عائدات التقاعد يمنح الموظف مرتب الدرجة الثانية من المرتبة المصنفة فيها الوظيفة .
- يمنح كل موظف مرتب الدرجة التالية من المرتبة المصنفة فيها وظيفته بعد أن يمضى ثلاث سنوات فى الدرجة السابقة ويرقى من المرتبة المصنفة فيها وظيفته إلى المرتبة التى تليها بعد مضى المدة اللازمة للانتقال من درجة إلى أخرى بموجب القواعد التى تضعها وزارة المالية فيما بعد ويوافق عليها مجلس الوزراء .

وظائف خارج الملاك :

تم تصنيف وتقييم وظائف خارج الملاك وفقًا للخطوات التالية :

١ - أنشئ سلم للرواتب مكون من أربع مراتب ، قسم كل منها إلى ثلاث درجات وأطلق عليه "جدول رقم (٣)" .

وفيما يلى عرض لمحتويات ذلك الجدول :

جدول رقم (٢٥)

مراتب ودرجات موظفى خارج الملاك لعام ١٣٧٣هـ

الدرجة / المرتبة	١	٢	٤
الأولــــــى	٦٠٠	٥٠٠	٤٠٠
الثــانيــة	٣٦٠	٣٢٠	٢٨٠
الثــالثــة	٢٤٠	٢٢٠	٢٠٠
الرابعـــة	١٨٥	١٦٥	١٥٠

المصدر : وزارة الخدمة المدنية .

٢ – أنشئ جدول سمى بـ "جدول رقم (٤)" ، حددت فيه الوظائف التى تلحق بكل مرتبة على النحو التالى :

– تخصص المرتبة الأولى للميكانيكيين ورؤساء الصناع والصناع وسائقى الآلات الثقيلة .

– تخصص المرتبة الثانية لرؤساء الصناع حرف (ب) ولرؤساء العمال ورؤساء الفراشين ومعمرى الخطوط وموزعى البريد والبرق والمرضين العاديين ونحوهم .

– تخصص المرتبة الثالثة للطلبة والوكلاء وما شابههم وللعمال والمراسلين والفراشين وسائقى السيارات والبحارة وسائقى اللنشات والبوابين ونحوهم .

– تخصص المرتبة الرابعة لبقية موظفى خارج الملاك فى مختلف الخدمات الأخرى .

٣ – تم إلحاق الوظائف المفردة بالمراتب المناسبة لها بناءً على الجدول رقم (٤) ، وفى ضوء الضوابط التالية :

– كل وظيفة لم يرد ذكرها فى الجدول رقم (٤) ، تصنف فى المرتبة والدرجة الملائمة . أى أنه ترك أمر التحديد هنا للجهة المشرفة على عملية التصنيف حسب ما تضعه من معايير لمثل هذه الحالة .

- لا يمكن استخدام أجانب فى وظائف خارج الملاك بل يجب إشغالها بمواطنين ، ويفضل دائماً أهل البلدة الموجودة فيها الوظيفة الذين تتوفر لديهم المؤهلات .
- الوظائف المشغولة بالمستخدمين الأجانب تظل عقودهم سارية المفعول حتى نهايتها ولا تجدد ويستثنى من ذلك الوظائف الفنية التى يتعذر تأمينها من الوطنيين .
- الموظفون الذين كانت وظائفهم فى داخل الملاك وأصبحت خارج الملاك بمقتضى الكادر الجديد يستفيدون بما يعامل به الموظفون داخل الملاك من حيث التقاعد إذا استمروا فى دفع العائدات التقاعدية .

ولا يستفيد من هذه المادة إلا من كان منهم قد سبق أن دفع عائدات التقاعد منذ التاريخ الذى طبق فيه نظام التقاعد أما الذين لا تطبق عليهم هذه المادة فيعاد إليهم ما سبق أن دفعوه كاملاً .

خطة التصنيف الأولى :

أ - الحاجة إلى التصنيف :

أدرك المعنيون بأوضاع الخدمة المدنية فى المملكة منذ منتصف القرن الرابع عشر الهجرى أهمية تصنيف الوظائف كعملية لا غنى عنها لجميع عمليات شئون الموظفين وللعملية الإدارية ككل ، فكانت أولى المحاولات تجربتى التصنيف الأولى والثانية فى العامين ١٣٦٤هـ و ١٣٧٣هـ على التوالى . ورغم أن هاتين التجربتين لم تقوما على أسس علمية أو قواعد منهجية لتصنيف الوظائف ، وذلك لعدم توفر المناخ الملائم آنذاك للقيام بدراسة علمية متكاملة - فقد قامتا بدور هام وناجح يتلاءم مع معطيات تلك الفترة ، إلا أنهما لم يكونا مؤهلتين لما أعقبهما من تغيرات فى أجهزة الدولة ومؤسساتها : فقد مر الجهاز الإدارى للدولة فى الفترة من عام ١٣٧٢هـ وحتى عام ١٣٩١هـ (ظهور خطة التصنيف الأولى) بأوضاع إدارية متغيرة أدت فى مجملها بصورة مباشرة أو غير مباشرة إلى ظهور الحاجة إلى خطة شاملة لتصنيف الوظائف . وقد أبرز تلك الحاجة عدد من العوامل المتداخلة نوجزها فيما يلى :

١ - التوسع فى حجم الخدمات التى تقدمها الأجهزة الحكومية ، والذى يمكن إرجاعه إلى سببين رئيسيين هما :

١/١ - زيادة واردات الدولة من البترول ، الذى أدى إلى زيادة حجم الميزانية من (١٧٢.٩٢٥.٣١٢) ريالاً فى العام المالى ١٣٦٥هـ إلى (١.٣٥٥.٠٠٠.٠٠٠) ريال فى العام المالى ١٣٧٤هـ (٦) .

٢/١ - زيادة أعباء الدولة ومسئولياتها تجاه تحقيق التنمية الشاملة فى جميع الميادين الاقتصادية والتعليمية والصحية والاجتماعية وغيرها فى بلد يتمتع بمساحة جغرافية شاسعة (٢.٢٤٠.٠٠٠ كم٢) وتجمعات سكانية متناثرة فى مختلف أجزاء البلاد .

أدى هذان السببان إلى التوسع فى حجم بعض الأجهزة الإدارية القائمة وتحويلها إلى وزارات تنتظم أعداداً كبيرة من الوظائف ذات التخصصات المتنوعة ، ومنها :

- وزارة المالية والاقتصاد الوطنى - بالمرسوم الملكى رقم (١٢٦/١/٢١) وتاريخ ١٣٧٤/١/١٦هـ .
- وزارة البترول والثروة المعدنية - بالمرسوم الملكى رقم (٣٧) وتاريخ ١٣٨٠/٧/٣هـ .
- وزارة العمل والشئون الاجتماعية - بالمرسوم الملكى رقم (١٢٢) وتاريخ ١٣٨٠/١٢/٢٤هـ .
- وزارة الحج والأوقاف - فى عام ١٣٨١هـ .
- وزارة الإعلام - بالأمر الملكى رقم (٤٣) وتاريخ ١٣٨٢/١٠/٩هـ .
- وزارة العدل - فى عام ١٣٩٠هـ .

وقد نتج عن هذا التوسع مصاعب جمة لم يتمكن معها نظام ١٣٧٣هـ وتجربة التصنيف المصاحبة له ، وكذا نظام الموظفين العام لسنة ١٣٧٧هـ من استيعاب مثل ذلك التوسع والتنوع فى وظائف الأجهزة الحكومية . وهو ما أبرز الحاجة إلى وجود خطة لتصنيف الوظائف .

٢ - ظهور بعض المشاكل الناجمة عن عدم وجود نظام متكامل لتصنيف الوظائف ، ومن ذلك عدم وجود مسميات ثابتة لجميع وظائف الدولة بسبب ترك موضوع التسمية للأجهزة الحكومية وهو ما نتج عنه تصنيف الوظائف المتساوية فى الأعمال والمسئوليات فى مراتب ومسميات مختلفة ، إضافة إلى ما وجد من حالات لبعض الموظفين لا تتجانس أعمالهم التى يؤدونها مع أسماء وظائفهم ، مما أدى إلى إرباك سجلات ديوان الموظفين العام ، وتعذر إحكام الرقابة على طريقة تأدية العمل وعلى إجراءات التعيين والترقية والنقل .... الخ [٧] . وهذا الوضع حدا بمجلس الوزراء إلى إصدار قراره رقم (١٦٦) وتاريخ ١٣٨٢/٣/١٩هـ - استجابة لطلب ديوان الموظفين العام أن تصدر ميزانية الدولة بمسميات - وتأكيده ضرورة تطبيق نظريات تصنيف الوظائف بمفاهيمها الحديثة . وجاء فى هذا القرار :

- على الوزارات والمصالح الحكومية أن تقدم موازنتها لعام ١٣٨٣/٨٢هـ مقترنة بمسميات الوظائف الفعلية والتحويرات المقترحة لها والمسميات .
- بعد صدور الموازنة مقترنة بمسميات الوظائف لا يجوز تحوير المسميات إلا بقرار من مجلس الوزراء .
- أن يشترك مندوب عن ديوان الموظفين العام مع لجنة الموازنة للعام القادم لدراسة ما يتعلق بالباب الأول فيما يختص بمسميات الوظائف وتنسيقها وترتيبها .

ولقد كان هذا القرار ذا أهمية خاصة ترتب عليه صدور ميزانية الدولة لعام ١٣٨٣/٨٢هـ وما بعدها من ميزانيات بمسميات ثابتة لجميع الوظائف ، وهى نتيجة ساهمت بلا شك فى التمهيد لوضع وتنفيذ خطة تصنيف الوظائف الأولى .

٣ - توجّه الدولة نحو الإصلاح الإدارى الشامل :

بدأت الحاجة ماسة إلى الإصلاح الإدارى لأجهزة الدولة عندما بلغت الأزمة المالية التى مرت بها الدولة ذورتها عام ١٣٧٦هـ (١٩٥٦م) . "هذه الأزمة كانت جرس الإنذار

الحقيقي الذي أشعر الحكومة بمدى الحاجة الماسة والعاجلة لإعطاء اهتمام جدي للوضع التنظيمي ، وضرورة انتهاج إدارة حديثة ونظم حديثة . وفي سبيل ذلك بدأت محاولات الإصلاح الإداري لأجهزة الدولة" [٨] . وقد شمل الإصلاح أوضاع الخدمة المدنية ، متمثلاً في الاستعانة ببعض المنظمات الدولية المتخصصة ، وإنشاء عدد من الأجهزة الحكومية لتفعيل تلك العملية وذلك على النحو التالي :

٣/١ – بعثة صندوق النقد الدولي : استعانت حكومة المملكة بصندوق النقد الدولي لمساعدتها في حل أزمتها المالية فأرسل الصندوق في عام ١٣٧٦هـ (١٩٥٧م) فريقاً لهذا الغرض ، قدم عدة توصيات وضع معظمها موضع التنفيذ .

٣/٢ – بعثة البنك الدولي للإنشاء والتعمير : في عام ١٣٨٠هـ (١٩٦٠م) وجهت حكومة المملكة الدعوة إلى البنك الدولي للإنشاء والتعمير للمساعدة في دراسة الأوضاع القائمة في المملكة وتقديم التوصيات اللازمة للتنمية الاقتصادية : فاستجاب البنك لذلك الطلب وبعث بفريق لهذا الغرض ، قدم تقريراً ضمنه عدداً من التوصيات من أهمها [٩] :

- إنشاء جهاز مركزي للتخطيط يرتبط برئاسة مجلس الوزراء ، لوضع خطط التنمية الاقتصادية والإشراف على تنفيذها .
- الحاجة الماسة لإعادة تنظيم الجهاز الحكومي وتنميته .
- الحاجة الماسة لإيجاد قوى عاملة مؤهلة للعمل في الأجهزة الحكومية .

٣/٣ – تم استقدام أحد الخبراء من قبل هيئة الأمم المتحدة عام ١٣٨٠هـ (١٩٦١م) للاستعانة به في دراسة الواقع الإداري للمملكة . وقد قدم تقريراً تضمن عدداً من التوصيات :

١ – ضرورة إعادة تنظيم الجهاز الإداري للدولة .
٢ – إنشاء معهد للإدارة العامة .
٣ – تبسيط إجراءات وطرق العمل في الأجهزة الحكومية .
٤ – إرسال بعثات لخارج المملكة للتخصص في مجال الإدارة العامة .

وقد وضعت التوصية رقم (٢) موضع التنفيذ حيث تم إنشاء معهد الإدارة

العامة بالمرسوم الملكى رقم (٣/٩٣) وتاريخ ١٣٨٠/١٠/٢٤هـ (إبريل ١٩٦١) كهيئة مستقلة ذات شخصية اعتبارية على أن يلحق بوزارة المالية والاقتصاد الوطنى ، ويقوم بالمهام التالية :

١ - رفع كفاءة الموظفين التابعين للأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة عن طريق تقديم البرامج التدريبية .
٢ - دراسة المشاكل الإدارية بالتعاون مع الأجهزة المختصة والوصول إلى حلول مناسبة لها .
٣ - تقديم البحوث والاستشارات الإدارية للأجهزة الحكومية .
٤ - جمع وتبويب الوثائق الإدارية الحكومية مما يساعد على البحث العلمى والاستفادة منها فى مجال الإدارة .
٥ - نشر البحوث والدراسات الإدارية .
٦ - عقد المؤتمرات الإدارية والاشتراك فى مثيلاتها فى الخارج .

٤/٣ - تعاقدت حكومة المملكة مع مؤسسة فورد الأمريكية وهى أحد بيوت الخبرة العالمية ، ووقع الاتفاق بتاريخ ١٣٨٣/٥/٢٧هـ(١٩٦٣/١٠/١٥م) للقيام بدراسة شاملة للجهاز الإدارى بالمملكة وتقديم التوصيات وبرامج العمل الخاصة بذلك . وقد قام الخبراء بتقسيم هذه المهمة إلى خمس مهام فرعية يتولى كل منها فريق متخصص وذلك على النحو التالى :

- فريق شئون الموظفين .
- فريق التنظيم والإدارة .
- فريق الشئون المالية .
- فريق القوى العاملة والتدريب .
- فريق الأشغال العامة .

ففيما يتعلق بمهمة فريق شئون الموظفين فقد شملت الدراسة جميع مجالات شئون الموظفين وكيفية تطويرها . وقدم فى هذا الخصوص أربعة تقارير بين عامى ١٣٨٤هـ و١٣٨٥هـ (١٩٦٤م و ١٩٦٥م) ، أحدهما عن إعادة تنظيم ديوان الموظفين العام ، والثانى باقتراح تعديل نظام الموظفين العام ، وشمل الثالث نظاماً لتصنيف الوظائف ،

والرابع اقتراح نظام جديد للرواتب والمكافآت" [١٠] .

٣/٥ - إنشاء اللجنة العليا للإصلاح الإدارى : أنشئت بناء على قرار مجلس الوزراء رقم (٥٢٠) وتاريخ ١٣٨٣/٧/٥هـ (١٩٦٣م) لتقوم ، طبقًا لقرارها رقم (١) وتاريخ ١٣٨٣/٨/٨هـ الخاص بلائحة وإجراءات عملها ، بالمهام التالية :

١ - وضع وإقرار الخطة العامة لتنظيم الإدارة الحكومية وإصدار القرارات والتعليمات اللازمة لتنفيذ الخطة العامة .

٢ - دراسة وإقرار نتائج التقارير والتوصيات المقدمة من قبل اللجنة الإدارية التحضيرية .

٣ - دراسة مشروعات الأنظمة الجديدة أو التعديلات على الأنظمة الحالية ، تمهيداً لرفعها إلى الجهات المختصة لإصدارها بالطرق النظامية الواجبة ، وذلك تنفيذاً لما جاء فى قرار مجلس الوزراء آنف الذكـر .

٤ - أخذ رأى مجلس الوزراء بالقرارات التى ترى اللجنة ضرورة عرضها على المجلس لأخذ الرأى فيها ، أو لإحاطة المجلس علماً بها فقط .

٥ - إبلاغ الوزارات والمصالح الحكومية بواسطة رئيس اللجنة بالقرارات والتعليمات الواجبة التنفيذ .

٦ - دعوة المسئولين فى أى وزارة ومصلحة حكومية للاستئناس برأيهم فيما هو معروض على اللجنة من تقارير وتوصيات .

٧ - دراسة وإقرار الخطة العامة لمراقبة وتتبع تنفيذ القرارات التى تصدرها اللجنة وتبلغ للإدارات الحكومية .

٨ - اتخاذ جميع الإجراءات التى تحقق بصفة مباشرة أو غير مباشرة إصلاح الجهاز الإدارى الحكومى ، أو التى من شأنها تسهيل تحقيق هذا الإصلاح .

ولتوفير الدعم والقوة اللازمة لها : فقد تم ربطها برئيس مجلس الوزراء رئيساً وعضوية عدد من الوزراء ، ويتولى الإعداد والتحضير لاجتماعاتها لجنة إدارية تحضيرية .

٣/٦ - الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة : أنشئت بموجب المرسوم الملكى رقم (١٩) فى ١٣٨٤/٩/١٧هـ ، وباشرت أعمالها بقرار وزير المالية والاقتصاد الوطنى

رقم (١/١٨/١٤٤٧) وتاريخ ١٣٨٦/٢/٢هـ بناءً على توصية مؤسسة فورد . وتم ربطها بوزارة المالية والاقتصاد الوطنى لتقوم بعدد من المهام وذلك على النحو التالى :

- تطوير الأساليب التنظيمية فى الأجهزة الحكومية المختلفة .
- مراجعة مشروعات إنشاء الأجهزة الجديدة قبل إدراجها فى الميزانية ، ومراجعة إعادة تنظيم أو تعديل اختصاصات الأجهزة القائمة قبل اعتمادها من الأجهزة المختصة .
- إبداء الرأى فى مشروعات الأنظمة واللوائح المتعلقة بالنواحى التنظيمية والإدارية ومراجعة جميع الأنظمة القائمة بغرض العمل على تطويرها .
- التعاون مع معهد الإدارة العامة فى عقد دورات التدريب الخاصة بموظفى التنظيم والإدارة العاملين فى الوزارات والمصالح الحكومية .
- الاشتراك مع الإدارة العامة للميزانية بوزارة المالية والاقتصاد الوطنى فى تحليل طلبات إحداث الوظائف الجديدة فى الوزارات وأجهزة الدولة الأخرى .
- وضع السياسات العامة والأسس العلمية لاستخدام الآلات الإلكترونية الحاسبة والاستفادة منها .
- القيام بمهام وحدة التنظيم والإدارة لوزارة المالية والاقتصاد الوطنى والمساعدة فى تأسيس وتنظيم وحدات التنظيم والإدارة فى الأجهزة الحكومية المختلفة [١١] .

٧/٣ - صدور نظام ديوان الموظفين العام لسنة ١٣٩١هـ : صدر بموجب المرسوم الملكى رقم (م/٨) وتاريخ ١٣٩١/٢/١هـ . وقد نص فى المادة الثالثة من نظامه على اختصاصه فيما يتعلق بتصنيف الوظائف وذلك كما يلى :

"يختص ديوان الموظفين العام بما يلى :

- تصنيف الوظائف .
- دراسة الوظائف المطلوب إحداثها لبيان الفئات المناسبة لها وفقًا لقواعد التصنيف" .

ولا يخفى ما لهذه الخطوة من قيمة عظيمة : إذ إن إسناد موضوع التصنيف إلى جهة متخصصة تعنى بجميع شئون الموظفين ومن ضمنها تصنيف الوظائف ليهيئ الظروف الملائمة لبلورة مفهوم التصنيف وتفعيل دوره بما يحقق التطوير الأمثل لجميع جوانب الخدمة المدنية ، كما أن هذا الوضع يعكس تنامى الاهتمام بشئون العاملين ، ومنها تصنيف الوظائف التى كانت قبل صدور نظام ١٣٩١هـ إحدى المهام الموكلة إلى مجلس الوزراء ، كما ورد ذلك فى نظامه الصادر برقم (٣٨) وتاريخ شوال ١٣٧٧هـ والذى نصت الفقرة الثانية من مادته الخامسة والعشرين على أن من سلطاته التنفيذية : "إحداث وترتيب (تصنيف) المصالح العامة والوظائف وتعيين وفصل وترقية مديرى المصالح والموظفين الذين يشغلون المرتبة الثالثة فصاعداً وإحالتهم إلى المعاش" .

ب - الأدوات المستخدمة فى الخطة :

١ - التعميم الملكى رقم (٢١٠) وتاريخ ربيع الآخر ١٣٩٠هـ .

٢ - نظام الخدمة المدنية لعام ١٣٩١هـ .

٣ - تجربة التصنيف الثانية .

٤ - نموذج وصف الوظيفة رقم (١٠٣) - ملحق رقم (٦) .

٥ - نموذج السجل الرئيسى للموظف رقم (١٠٢) .

جـ - منطلقات الخطة :

١ - دراسات مؤسسة فورد الأمريكية :

قام فريق المؤسسة المكلف بدراسة شئون الموظفين ، باقتراح خطة لتصنيف الوظائف وأخرى للرواتب وثالثة لصيانتهما . وقدم فى يوليو ١٩٦٧م تقريره الخاص بخطة التصنيف وضمنه مقدمة تناولت المصطلحات المستخدمة فى التقرير ، وتقسيم المجموعات العامة لوظائف الدولة إلى سبع مجموعات مع بيان الحد الأدنى والأعلى لمراتب الوظائف الخاصة بكل مجموعة وذلك على النحو المبين فى جدول رقم (٢٦) :

جدول رقم (٢٦)

تصنيف مؤسسة فورد للمجموعات العامة للوظائف

المجموعة العامة	الحد الأدنى من المرتبة	الحد الأعلى من المرتبة
١ – الأعمال اليدوية	١	٩
٢ – الكتابية والإدارية والمالية	١	١٤
٣ – المتخصصة	٧	١٤
٤ – الفنية المساعدة	١	٩
٥ – التعليمية	١	٩
٦ – أعمال الموانئ والمطارات	٢	١٥
٧ – السلك الدبلوماسي	٧	١٥

المصدر : معهد الإدارة العامة – مركز الوثائق والمحفوظات .

٢ – نظام الموظفين العام لسنة ١٣٩١هـ :

صدر بالمرسوم الملكي رقم (م/٥) وتاريخ ١٣٩١/٢/١هـ ، ناصاً على مبدأ الجدارة وضرورة تصنيف الوظائف في مواده الثلاث الأولى وذلك على النحو التالي :

المادة الأولى :

الجدارة هي الأساس في اختيار الموظفين لشغل الوظيفة العامة .

المادة الثانية :

تصنف الوظائف بتجميعها في فئات تتضمن كل فئة منها الوظائف المتماثلة من حيث طبيعة العمل ومستوى الواجبات والمسئوليات والمؤهلات المطلوبة لشغلها وتوصف الفئات طبقاً للقواعد الواردة في المادة الثالثة .

المادة الثالثة :

توصف مختلف الفئات بحيث تتضمن أوصاف كل فئة ما يلى :

١ - الاسم الذى يدل عليها .

٢ - مرتبتها حسب سلم الرواتب المرفق بهذا النظام .

٣ - وصفًا عامًا لواجباتها ومسئولياتها .

٤ - وصفًا تحليليًا لواجباتها ومسئولياتها .

٥ - بيانًا بالحد الأدنى للمؤهلات المطلوبة لشغلها وتشمل المؤهلات العلمية والعملية ودرجة المهارة المطلوبة .

اشتمل هذا النظام على سلم للرواتب مكون من (١٥) مرتبة : ليحل محل ما سبقه من سلالم ، وتميز عن الأنظمة السابقة من حيث الشكل والمضمون : فمن حيث الشكل جاءت صياغته أكثر دقة وترابط ومعبرة عن المعنى خلافًا للأنظمة السابقة التى حفلت فى أكثر الأحيان بغموض المعنى وركاكة الأسلوب ، واستخدام بعض العبارات غير الموفقة ؛ أما من حيث المضمون فقد نص فى مادته الأولى على أهم مبادئ الخدمة المدنية وهو الجدارة ، كما وضع الإطار القانونى لتصنيف الوظائف .

د - مراحل التصنيف :

المرحلة الأولى - جمع المعلومات عن الوظائف :

انطلاقًا من الدراسات التى قامت بها مؤسسة فورد ، فقد بدأ الديوان العام للخدمة المدنية (سابقًا) - وزارة الخدمة المدنية حاليًا - بالخطوات الأولية لتصنيف الوظائف قبل صدور نظام الموظفين العام لسنة ١٣٩١هـ . وكانت الخطوة الأولى فى هذا الاتجاه هى جمع المعلومات الكاملة عن الوظائف مباشرة من شاغليها بهدف الحصول على معلومات فعلية مطابقة للواقع : ولذا فقد استخدم نموذج لجمع المعلومات - نموذج رقم (١٠٣) - ملحق رقم (٦) .

ونظرًا لأهمية هذه العملية ؛ فقد أعطيت ما تستحقه من دعم وتشجيع على أعلى

المستويات ؛ إذ وجه جلالة الملك رئيس مجلس الوزراء فى حينه تعميماً برقم (٢١٠) فى ربيع الآخر ١٣٩٠هـ جاء فيه :

"وحتى يقوم الديوان بترتيب الوظائف العامة وتصنيفها فى مجموعات تتجانس مع طبيعة أعمالها فإنه من الضرورى معرفة الأعمال الفعلية التى يزاولها كل موظف فى الوقت الحاضر - نظراً لأن بعض الموظفين يقومون بأعمال تختلف عن مسميات الوظائف التى يشغلونها - ولذلك كله نرغب أن يملأ كل موظف لدى وزارتكم تقع مرتبة وظيفته دون المرتبة الأولى داخل الهيئة نموذج وصف الوظيفة رقم (١٠٣) المرفق مع هذا التعميم والذى يهدف إلى بيان تفاصيل العمل الذى يؤديه الموظف لإعطائه المسمى المناسب بعد التأكد من صحة المعلومات التى أدلى بها وذلك عن طريق رئيسه المباشر ومدير شئون الموظفين فى الدائرة التابع لها على أن تقدم النماذج السابقة الذكر إلى ديوان الموظفين العام فى موعد لا يتجاوز الثلاثة أشهر من تاريخ صدور هذا التعميم" .

كما حث التعميم السامى أيضاً على ضرورة تكليف كل موظف بملء النموذج رقم (١٠٢) الخاص بـ" السجل الرئيسي للموظف" الذى يحدد مؤهلات وخبرات واستعدادات الموظف [١٢] . وأثناء عملية جمع المعلومات واجه الديوان بعض الصعوبات ومنها :

١ - عدم توفر المعلومات عن بعض فئات الوظائف مما اضطر معه الديوان إلى عمل المقابلات الشخصية مع شاغلى الوظائف .

٢ - إن عدداً كبيراً من موظفى الدولة يمارسون أعمالاً تختلف فى طبيعتها عن مسمى الوظائف المثبتين عليها .

٣ - إن مسميات الوظائف لا تعكس بدقة صعوبة العمل ومسئولياته .

٤ - شغل موظفين لوظائف لا يتوفر لديهم الحد الأدنى من شروط شغلها .

٥ - عدم توفر التنظيمات السليمة للأجهزة الحكومية .

٦ - تواضع عدد المصنفين (الذين تم تدريبهم للقيام بعمليات التصنيف) مقارنة بعدد الوظائف المطلوب تصنيفها .

٧ - انخفاض الوعى بين العاملين بالأجهزة الحكومية حيال تصنيف الوظائف وأهميته وأهدافه .

المرحلة الثانية - إنشاء هيكل التصنيف :

بناءً على ما تم جمعه من معلومات عن الوظائف القائمة أثناء تلك الفترة ، وبدراسة مقترحات مؤسسة فورد حول تصنيف وظائف الدولة إلى سبع مجموعات (كما سبق إيضاحها) - استقر الرأى على تصنيف وظائف الدولة إلى ست مجموعات عامة ، وتغيير بعض المسميات وبيان الحد الأعلى والأدنى لمراتب الوظائف الخاصة بكل مجموعة عامة ، وقد ظهرت تلك التعديلات فى اللائحة التنفيذية لنظام الموظفين العام لسنة ١٣٩١هـ ، الصادرة برقم (٣/١٧١٢٠) وتاريخ ١٣٩١/٨/١٢هـ . وفيما يلى بيان بتلك التعديلات [١٣] :

جدول رقم (٢٧)
المجموعات العامة للوظائف وحدود مراتب الفئات حسب خطة التصنيف الأولى

المجموعة العامة	مرتبة أدنى الفئات	مرتبة أعلى الفئات
١ - التخصصية	٦	١٤
٢ - التعليمية	٥	١٤
٣ - الدبلوماسية	٦	١٥
٤ - الكتابية والإدارية والمالية (عدا وظائف النسخ توضع بالمرتبة الأولى)	٢	١٤
٥ - الفنية المساعدة	١	١٠
٦ - الحرفية	١	٩

المصدر : معهد الإدارة العامة - مركز الوثائق والمحفوظات .

المرحلة الثالثة – تطبيق الخطة :

استقر رأى المعنيين بالأمر على عدم إمكانية التطبيق الشامل للخطة وذلك لعدة أسباب منها :

١ – عدم توفر العدد الكافى لدى الديوان من المتخصصين فى موضوع التصنيف ، القادرين على القيام بالتطبيق الشامل للخطة ، ومواجهة ما قد يعترض من صعوبات وإيجاد الحلول المناسبة لها .

٢ – عدم توفر المعرفة التامة بموضوع تصنيف الوظائف لدى غالبية موظفى الحكومة .

٣ – إرباك أعمال الجهاز الحكومى : وذلك لأن معظم الوظائف لم تكن مشغولة بالطريقة الصحيحة لا من حيث توفر شروط شغلها ولا من حيث دقة تصنيفها .

وبناءً على ما سبق : فقد لجأت الوزارة إلى مرحلية التطبيق مبتدئةً بالوظائف الشاغرة والمحدثة ، وما يشغر مستقبلاً حتى يتم الانتهاء من العملية ، مستندةً فى هذا التدرج إلى نص المادة (٢) من نظام الموظفين العام لسنة ١٣٩١هـ والتى ورد فيها :

"... ويجوز أن يجرى تصنيف الوظائف تدريجياً وفق قواعد تعتمد بقرار من مجلس الوزراء" .

كما توجت هذه المرحلة بإصدار دليل تصنيف الوظائف فى رجب ١٣٩٤هـ وطبعته المنقحة فى محرم ١٣٩٥هـ ، والذى اشتمل على المجموعات العامة العشر وتفرعاتها من المجموعات النوعية وسلاسل الفئات والفئات ، إضافة إلى استخدام نظام مبسط لترميز المجموعات العامة والمجموعات النوعية ، كما يوضح ذلك الجدول التالى – جدول رقم (٢٨) :

جدول رقم (٢٨) : المجموعات العامة والنوعية ورموزها فى خطة التصنيف الأولى

المجموعة العامة	المجموعة النوعية	الرمز
أولاً : الإدارية والكتابية والمالية		١٠,٠٠٠
	أ – الإدارية المتنوعة	١٠,١٠٠
	ب – شئون الموظفين	١٠,٢٠٠
	جـ – الخدمات الكتابية والمكتبة	١٠,٣٠٠
	د – المالية	١٠,٤٠٠
	هـ – الشئون الاجتماعية والعمل	١٠,٥٠٠
	و – الدينية	١٠,٦٠٠
	ز – الإعلام والعلاقات العامة	١٠,٧٠٠
ثانياً : التخصصية		٢٠,٠٠٠
	أ – القانونية	٢٠,١٠٠
	ب – الهندسية	٢٠,٢٠٠
	جـ – الطبية	٢٠,٣٠٠
	د – الخدمات الصحية	٢٠,٤٠٠
	هـ – الخبراء والمستشارين	٢٠,٥٠٠
	و – التخصصية المتنوعة	٢٠,٦٠٠
ثالثاً : التعليمية		٣٠,٠٠٠
	أ – إدارة التعليم	٣٠,١٠٠
	ب – التدريس	٣٠,٢٠٠
رابعاً : الدبلوماسية		٤٠,٠٠٠
	أ – السلك الدبلوماسى	٤٠,١٠٠
خامساً : الفنية المساعدة		٥٠,٠٠٠
	أ – الهندسية المساعدة	٥٠,١٠٠
	ب – الخدمات الصحية المساعدة	٥٠,٢٠٠
	جـ – الفنية المساعدة المتنوعة	٥٠,٣٠٠
سادساً : الحرفية		٦٠,٠٠٠
	أ – الحرف العامة	٦٠,١٠٠
	ب – الصيانة العامة	٦٠,٢٠٠
	جـ – قيادة المعدات والآليات	٦٠,٣٠٠

المصدر : معهد الإدارة العامة – مركز الوثائق والمحفوظات – دليل تصنيف الوظائف لعام ١٣٩٥هـ .

المرحلة الرابعة – كتابة مواصفات الفئات :

بلغ مجموع الوظائف المعتمدة فى ميزانية العام المالى ١٣٩٥/٩٤هـ (٢٠٤,٧٠٣) وظيفة . قامت الإدارة العامة للتصنيف بالديوان بإنجاز ما مجموعه (٩٨٦) مواصفة فئة من أصل فئات الوظائف الخاضعة لنظام الموظفين والتى يبلغ عددها (١٤١١) فئة أى بنسبة (٧٠٪) من المجموع الكلى لفئات الوظائف . وقد توقف الديوان عن استكمال مواصفات الفئات المتبقية لأسباب أهمها أن الديوان كان قد استقر رأيه على ضرورة إدخال بعض التغييرات فى خطة التصنيف ، ورأى أن من المناسب تأجيل إصدار تلك المواصفات إلى حين صدور الخطة [١٤] .

المرحلة الخامسة – صيانة الخطة :

تضمنت قيام الوزارة بالتعاون مع الأجهزة الحكومية برصد المتغيرات ذات التأثير على الخطة ، ومن ثم إجراء التعديلات المناسبة على الخطة بما يتلاءم مع تلك المتغيرات ويبقى على الخطة دائمة التجدد .

ثالثًا – خطة التصنيف الثانية :

أ – الحاجة إلى إعادة التصنيف :

لم يمضِ على تطبيق خطة التصنيف الأولى فترة يسيرة حتى أدرك المسئولون مدى الحاجة إلى إعادة تصنيف الوظائف بما يتلاءم مع الظروف المستجدة . وعليه فقد ظهرت خطة تصنيف الوظائف الثانية استجابة لتلك المستجدات والتى من أبرزها :

١ – إنشاء ست وزارات جديدة بموجب التشكيل الوزارى الصادر فى ١٣٩٥/١٠/٨هـ وذلك انسجامًا مع الأهداف الطموحة لخطتى التنمية الأولى (١٣٩٠ – ١٣٩٥هـ / ١٩٧٠ – ١٩٧٥م) والثانية (١٣٩٥ – ١٤٠٠هـ / ١٩٧٥ – ١٩٨٠م) وهذه الوزارات هى : وزارة الأشغال العامة والإسكان ، وزارة البرق والبريد والهاتف ، وزارة التخطيط ، وزارة التعليم العالى ، وزارة الشئون البلدية والقروية ، وزارة الصناعة والكهرباء . وقد ترتب على ذلك زيادة عدد الوظائف

وتنوع تخصصاتها ، وهو ما أبرز الحاجة إلى إعادة تصنيف الوظائف ، وتبنى خطة طموحة قادرة على استيعاب تلك المتغيرات .

٢ - استمرارية توجه الدولة نحو المزيد من خطط الإصلاح الإدارى : أشرنا فى حيثيات الخطة الأولى إلى البدايات الأولى لجهود الإصلاح الإدارى فى الجهاز الحكومى ، واستعرضنا على وجه الخصوص ما يتعلق منها بالخدمة المدنية . واستمراراً لهذا التوجه الهادف إلى الارتقاء النوعى بمستوى الخدمات الحكومية وضبط إجراءاتها الإدارية بما يحقق كفاءة الأداء ، وما سانده فى هذه المرحلة من عمق التجربة الإدارية وزيادة الوعى الوظيفى لدى العاملين ؛ فقد تم إنشاء مجلس الخدمة المدنية وإصدار نظامى الخدمة المدنية لعام ١٣٩٧هـ ، والديوان العام للخدمة المدنية كما يلى :

١/٢ - إنشاء مجلس الخدمة المدنية : صدر بالمرسوم الملكى رقم (م/٤٨) وتاريخ ١٣٩٧/٧/١٠هـ ، ممثلاً الهيئة التشريعية لشئون الخدمة المدنية ، وقد عهد إليه بتخطيط وتنظيم شئون الخدمة المدنية فى الوزارات والمصالح الحكومية والمؤسسات العامة والإشراف عليها بما يؤمن تطور مستوى الخدمة المدنية ، كما يقوم طبقًا لاختصاصاته بإصدار اللوائح المتعلقة بشئون الخدمة المدنية ورسم السياسات العامة ، ودراسة معدلات الأجور والرواتب وتصنيف الوظائف ، إلى غير ذلك مما هو وارد ضمن اختصاصاته .

٢/٢ - صدور نظام الديوان العام للخدمة المدنية : صدر بموجب المرسوم الملكى رقم (م/٨) وتاريخ ١٣٩١/٢/١هـ ، وهو بمثابة الهيئة التنفيذية لشئون الخدمة المدنية ، عدّل مسماه لاحقًا من (ديوان الموظفين العام) إلى (الديوان العام للخدمة المدنية) ، ليتناسب مع طبيعة دوره الجديد وما أنيط به من مسئوليات كبيرة ؛ فلم يعد دوره محصوراً فى مراقبة تنفيذ الأنظمة ؛ إذ إن ذلك لم يعد سوى مهمة بسيطة ضمن ما أسند إليه من مهام جسام تحددها المادة (١٠) من نظام مجلس الخدمة المدنية التى تضمنت أن اختصاصات الديوان العام للخدمة المدنية تتمثل فى مراقبة تنفيذ أنظمة

الخدمة المدنية واللوائح والقرارات المتعلقة بها ، وإجراء الدراسات والبحوث المتعلقة بالخدمة المدنية ، وخاصة فى مجالات تصنيف الوظائف والأجور والبدلات والمكافآت والتعويضات ، وإبداء الرأى فى المسائل المتعلقة بشئون الخدمة المدنية وتقديمها إلى مجلس الخدمة المدنية ، ووضع القواعد والإجراءات الخاصة باختيار أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة ، وتصنيف الوظائف واقتراح الرواتب والأجور والبدلات والتعويضات والمكافآت .

ولتعزيز دور الديوان وتمكينه من أداء مهامه بكفاية وفعالية : فقد رفع فى فترة لاحقة المستوى الوظيفى لرئيسه إلى مرتبة وزير يتم تعيينه بأمر ملكى ، وحديثًا فقد حول الديوان العام للخدمة المدنية إلى وزارة الخدمة المدنية بموجب الأمر الملكى رقم (أ/٢٨) وتاريخ ١٤٢٠/٣/١هـ ، وهو ما يعكس الاهتمام الكبير بموضوع الوظيفة العامة وشئون الخدمة المدنية على وجه العموم .

٣/٢ – نظام الخدمة المدنية لسنة ١٣٩٧هـ : صدر بالمرسوم الملكى رقم (م/٤٩) وتاريخ ١٣٩٧/٧/١٠هـ ، والذى يعد بحق نقلة متميزة فى مجال الخدمة المدنية بمفهومها العصرى ومجالها الرحب ، وقد عبر عن ذلك التوجه تغيير المسمى من «نظام الموظفين العام» إلى «نظام الخدمة المدنية» ، وهو ما يتفق مع محتواه من تغيير استهدف الرقى بمستوى الخدمة المدنية ككل ، وأكد فى مواده الثلاث الأُوَل على ما تضمنه نظام ١٣٩١هـ فيما يتعلق بالجدارة وتصنيف الوظائف ، ورغم أنه لم يضف شيئًا ذا بال إلى موضوع التصنيف ، الا أنه جاء بلا شك تتويجًا لما صدر قبله من أنظمة لا من حيث الشكل ولا المحتوى .

وكنتيجة لما سبق من جهود هادفة لمسايرة خطط التنمية الطموحة ، وتهيئة أوضاع الجهاز الحكومى بما يمكنه من تحمل مسئولياته فى هذا الصدد ؛ فقد أدرك المعنيون بشئون الخدمة المدنية ضرورة إعادة تصنيف الوظائف لا سيما وقد أصبحت خطة التصنيف الأولى فى ظل الظروف القائمة آنذاك ، أقل إمكانية من طموحات واتجاهات المرحلة القادمة .

ب - منطلقات الخطة :

بدأ التفكير العملي فى إعادة تصنيف الوظائف عندما عرض معالي رئيس الديوان العام للخدمة المدنية بموجب الخطاب رقم (٥٦٠٩/١٠) وتاريخ ١٤٠١/٢/٢٣هـ [١٥] ، مشروعاً لخطة تصنيف تتضمن تحديداً للمجموعات العامة والمجموعات النوعية ، ووصفاً مفصلاً لمستويات الفئات المختلفة للوظائف العامة . وتتضمن خطة التصنيف الجديدة المقترحة تقسيم المجموعات العامة للوظائف إلى (عشر) مجموعات رئيسية - بدلاً من المجموعات العامة الست الواردة فى خطة التصنيف الأولى - وذلك على النحو التالى :

١ - المجموعة العامة للوظائف العلمية والتخصصية .

٢ - المجموعة العامة للوظائف التعليمية .

٣ - المجموعة العامة للوظائف الدبلوماسية .

٤ - المجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية .

٥ - المجموعة العامة للوظائف الإدارية المعاونة .

٦ - المجموعة العامة لوظائف العمليات .

٧ - المجموعة العامة للوظائف الثقافية والاجتماعية .

٨ - المجموعة العامة للوظائف الدينية .

٩ - المجموعة العامة للوظائف الفنية والفنية المساعدة .

١٠- المجموعة العامة للوظائف الحرفية .

وفى الربع الثانى من عام ١٤٠١هـ ، صدر قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٤٤٠) وتاريخ ١٤٠١/٤/٢٠هـ الذى وضع أسس الخطة الجديدة التى اشتمل عليها دليل تصنيف الوظائف الصادر عام ١٤٠٢هـ (١٩٨١م) ، وعدل مسمى المجموعة العامة للوظائف العلمية والتخصصية إلى المجموعة العامة للوظائف التخصصية .

ج - الأدوات المستخدمة فى الخطة :

استخدم فى هذه الخطة عدد من الأدوات والوسائل والمعايير ومنها :

١ – نظام الخدمة المدنية لعام ١٣٩٧هـ ولوائحه التنفيذية .

٢ – قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٤٤٠) وتاريخ ١٤٠١/٤/٢٠هـ .

٣ – دليل تصنيف الوظائف الخاص بخطة التصنيف الأولى .

٤ – مواصفات الفئات حسب الخطة السابقة .

٥ – تعاريف المراتب من المرتبة الأولى وحتى الخامسة عشرة – ملحق رقم (٧) .

٦ – نموذج وصف الوظيفة رقم (١٠٣) – ملحق رقم (٦) .

٧ – نموذج مواصفة الفئة رقم (٢٠٠) – ملحق رقم (٨) .

٨ – نموذج وصف موجز لوصف الوظيفة المطلوب الإعلان عنها رقم (٢٠٨) – ملحق رقم (٩) .

د – الاعتبارات التى روعيت فى الخطة [١٦] :

١ – عدم اقتصار التصنيف على المرتبة العاشرة فما دون كما كان معمولاً به فى السابق ؛ وذلك من أجل إيجاد نوع من التناسب والعدالة فى مختلف مستويات وظائف الخدمة المدنية من حيث : المسميات والمراتب المناسبة ، ومطالب وشروط التأهيل للوظائف التى تؤدى الأعمال المتشابهة فى مختلف الجهات .

٢ – فتح المجال لبعض الفئات كالطب والهندسة لتصل إلى المراتب العليا (الرابعة عشرة والخامسة عشرة) ؛ وذلك لأهميتها من ناحية والمحافظة على استمرار وتدرج شاغلى هذه الفئات ضمن إطار أعمالهم الفنية من ناحية ثانية .

٣ – عدم ربط الحد الأدنى من المؤهل العلمى بالمجموعة العامة وربطه بأقل منها حسب الأحوال ، وهذه ميزة خففت من قيود المجموعة العامة وحتى المجموعة النوعية ؛ إذ يمكن أن يطلب لمجموعة فئات معينة حد أدنى من المؤهلات العلمية لا يزيد على الابتدائية ، فى حين يطلب لمجموعة فئات أخرى تنتمى لنفس المجموعة النوعية المتوسطة أو الثانوية ، وذلك حسب ما تتطلبه نوعية العمل وصعوبة الواجبات .

٤ – ربط المرتبة بعلاقة المؤهل لطبيعة العمل ، وذلك لتأثير التأهيل على كيفية الأداء وكمية الإنتاج مما يستوجب التمييز بين من يملك التأهيل اللازم للقيام بأعمال

الوظيفة وبين من يلزمه الإعداد والتدريب .

٥ - التشجيع على التدريب المتخصص للمؤهلات العلمية غير المتخصصة على أساس أن مدة التدريب تلك تمكن من استيعاب طبيعة العمل الجديد ، كما أولت الدبلومات التى تعتمد على التدريب عناية خاصة عن طريق إعطائها مميزات فى المراتب والدرجات ، كما تم استحداث فئات للمتدربين فى معظم المجموعات العامة يعين عليها الشخص كمتدرب يهيئ له بعد اجتيازه مدة التدريب بنجاح الانتقال إلى الأعمال التى أعد لها .

٦ - التعيين على أكثر من الدرجة الأولى من المرتبة المحددة وفق الحاجة والندرة ، وهذا ما ينطبق على بعض المؤهلات كالطب والهندسة ، وهناك الكثير من الدبلومات التى أعطيت مثل هذا التمييز ، إما للأهمية أو للندرة أو للاثنين معاً .

٧ - تقليص المسميات التصنيفية إلى أقصى حد ممكن ، وإمكانية استخدام المسميات التنظيمية بجانب المسميات التصنيفية دون التأثير على مستوى الوظيفة ، وهذا الاتجاه يعطى الجهات مرونة فى شغل الوظيفة حسب الحاجة دون أن تؤثر الاعتبارات التنظيمة على التسمية التصنيفية التى ستعتمد فى الميزانية والقرارات الرسمية كالتعيين والترقية ... الخ .

٨ - تمييز بعض الأعمال المتخصصة كأعمال المراقبة الجوية والحاسب الآلى من حيث المراتب وذلك لأسباب الأهمية والندرة .

٩ - إبراز بعض الوظائف التى كانت مغمورة بغيرها كالوظائف الدينية - التى كانت ضمن المجموعة العامة للوظائف الإدارية والكتابية والمالية - بقصد التعامل معها حسب طبيعتها وظروف العمل .

هـ - ملامح الخطة :

١ - تضمنت الخطة التقسيمات الكاملة للمجموعات العامة والمجموعات النوعية وسلاسل الفئات والفئات ، وأورد ذلك مفصلاً فى القسم الثانى من دليل التصنيف والتى يمكن إيجازها فى الإحصائية التالية [١٧] - جدول رقم (٢٩) :

جدول رقم (٢٩)

إحصائية بالمجموعات النوعية وسلاسل الفئات والفئات وفقًا لخطة التصنيف الثانية

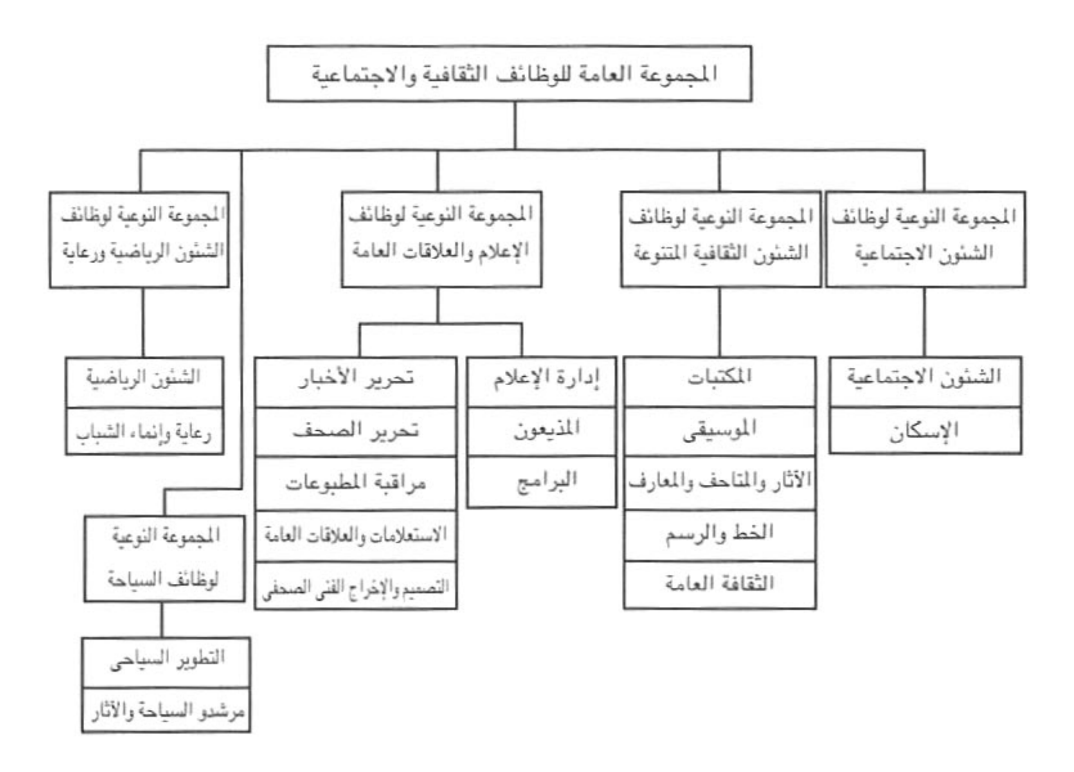
المجموعة العامة	إجمالى		
	المجموعات النوعية	سلاسل الفئات	الفئات
١ - التخصصية	٥	٤١	٣٧١
٢ - التعليمية	٤	٨	٩٥
٣ - الدبلوماسية	٢	٢	٢٢
٤ - الإدارية والمالية	٤	٢٥	٣٧٢
٥ - الإدارية المعاونة	٢	٨	٧٤
٦ - العمليات	١٥	٢٢	٣٤٢
٧ - الثقافية والاجتماعية	٤	١٣	٢٣٦
٨ - الدينية	٣	١٠	٨٠
٩ - الفنية والفنية المساعدة	٦	٣٦	٣٠٤
١٠- الحرفية	٤	٣٠	٢٣٢
الإجمالى الكلى	٤٩	١٩٥	٢١٢٨

المصدر : وزارة الخدمة المدنية .

وفيما يلى إنموذج من دليل التصنيف للمجموعة العامة للوظائف الثقافية والاجتماعية - شكل رقم (١٤) :

شكل (١٣)

تقسيمات المجموعة العامة للوظائف الثقافية والاجتماعية



٢ - هيكل الترميز : تميزت هذه الخطة باستخدام الرمز الوظيفى ، وهو عبارة عن رقم مكون من سبع خانات يمكن من خلاله الاستدلال على فئة الوظيفة ومجموعة الفئات والمجموعة النوعية والمجموعة العامة ، وقد حدد للمجموعة العامة رمز ذو خانة واحدة تمييزاً لها وتسهيلاً للتعرف عليها ، وهو ما استدعى استعمال الرقم (صفر) كرمز لإحدى المجموعات العامة وهى المجموعة العامة للوظائف التخصصية ، بحيث تحصل كل مجموعة عامة على رمز أحادى الخانة ، كما يوضحه الجدول التالى - رقم (٣٠) :

جدول رقم (٣٠)

رموز المجموعات العامة

المجموعة العامة	الرمز
١ - التخصصية	٠
٢ - التعليمية	١
٣ - الدبلوماسية	٢
٤ - الإدارية والمالية	٣
٥ - الإدارية المعاونة	٤
٦ - العمليات	٥
٧ - الثقافية والاجتماعية	٦
٨ - الدينية	٧
٩ - الفنية والفنية المساعدة	٨
١٠- الحرفية	٩

المصدر : دليل تصنيف الوظائف لعام ١٤٠٢هـ .

ويمكن إيضاح مكونات الرمز الوظيفى بدءاً من اليسار كما يلى :

الخانة الأولى : تدل على المجموعة العامة وتبدأ من (صفر) إلى (٩) .

الخانة الثانية والثالثة : تدل على المجموعة النوعية وتبدأ بـ (١٠) ويمكن أن تصل إلى (٩٩) .

الخانة الرابعة والخامسة : تدل على سلسلة الفئات وتبدأ بـ (١٠) ويمكن أن تصل إلى (٩٩) .

الخانة السادسة والسابعة : تدل على فئة الوظيفة وتبدأ بـ (١٠) ويمكن أن تصل إلى (٩٩) .

مثال على الرمز الوظيفى الوارد بالدليل :

الرمز (٣١١١٣١٠) يفسر على النحو التالى :

١٠	١٣	١١	٣
فئة باحث شئون الموظفين	سلسلة فئات وظائف التدريب والتخطيط للقوى العاملة	المجموعة النوعية لوظائف شئون الموظفين	المجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية

٣ – المؤهلات العلمية والعملية والتدريب : تضمنت خطة التصنيف ما يلى :

– قواعد ثابتة لتقييم الدبلومات الحالية وما يستجد من دبلومات مستقبلاً . وفرقت بين :

– الدبلومات ذات الطابع الفنى والتى عُرفت بأنها الدبلومات التى تؤهل للعمل فى مجال فئات الوظائف الفنية والفنية المساعدة والحرفية والتعليمية وبعض فئات العمليات والإدارية المعاونة والثقافية والاجتماعية . وهذه تقيم بناءً على جدول يشار إليه بجدول فئة (أ) .

– الدبلومات ذات الطابع الإدارى والتى عُرفت بأنها الدبلومات التى تؤهل للعمل فى مجال فئات الوظائف الإدارية والمالية وبعض فئات الإدارية المعاونة والعمليات والثقافية والاجتماعية ، وتقيَم بناءً على جدول يشار إليه بجدول فئة (ب) [١٨] .

- الأحكام الخاصة بمجموعات فئات وظائف المتدربين وكيفية معاملتهم . ووظائف المتدربين هى وظائف قابلة للتعيين عليها عن طريق التدريب الإعدادى سواء كان هذا التدريب على رأس العمل أو كان منظمًا ومقدمًا من قبل أحد المراكز أو المعاهد التدريبية المعترف بها [١٩] .
- تحديد التخصصات والمستويات العلمية التى يجوز التعيين بموجبها على درجة أعلى من الدرجة الأولى بالمرتبة المناسبة .
- الأحكام الخاصة بالمؤهلات العلمية ، والخبرات العملية المكتسبة فى القطاعين العام الأهلى . وكيفية احتساب السنوات الدراسية المعادلة للخبرة .

٤ - دليل التصنيف : صدر عام ١٤٠٢هـ (١٩٨١م) ، مشتملاً على ثلاثة أقسام هى :

القسم الأول : يشمل :

- الإطار القانونى للخطة .
- تعاريف عامة ومصطلحات تصنيفية .
- كيفية استخدام الدليل .

القسم الثانى : يشمل :

- التقسيمات الكاملة للمجموعات العامة العشر وتفريعاتها من مجموعات نوعية وسلاسل فئات وفئات .
- الرمز الوظيفى الخاص بكل فئة وكل مجموعة عامة ، نوعية ، فئات .

القسم الثالث : يشمل :

- قواعد تقييم الدبلومات .
- أحكام فئات وظائف المتدربين وكيفية معاملتهم .
- تحديد التخصصات التى يعين بموجبها على غير الدرجة الأولى .
- أحكام المؤهلات العلمية والخبرات المكتسبة فى القطاعين العام والأهلى ، وكيفية احتساب السنوات الدراسية المعادلة للخبرة .

و - مراحل التصنيف :

مرت خطة تصنيف الوظائف الثانية بثلاث مراحل رئيسية هى :

المرحلة الأولى - مرحلة إنشاء النظام :

وقد اعتمد فى جمع المعلومات عن الوظائف على ما هو متوفر لدى الديوان من معلومات من الخطة السابقة ، كما تم الاستعانة بنموذج جمع المعلومات رقم (١٠٣) - المصمم فى الخطة الأولى - للحصول على المعلومات غير المتوفرة عن بعض الوظائف أو ما تدعو الحاجة إليه ، وقد انتهت هذه المرحلة بتقييم الوظائف وفقًا لطريقة هى مزيج من طريقتى الترتيب والتدريج المعروفتين : وذلك للاستفادة من مزايا كل منهما .

المرحلة الثانية - مرحلة تنفيذ النظام :

قامت الخطة على التدرج فى التنفيذ ، وذلك بتصنيف الوظائف الشاغرة ، والتى تشغر لأى سبب ، وكذلك الوظائف الجديدة التى تحدث فى الميزانية ، وكان الهدف من عملية التدرج فى التنفيذ هو تلافى ما قد يحدث من آثار سلبية نتيجة للتطبيق الفورى والشامل للخطة تمثلت فى إرباك الديوان وعدم تمكنه من التطبيق الكامل : نظراً لعدم وجود العدد الكافى من المصنفين ، إضافة إلى ما قد يثار من شكاوى واحتجاجات نتيجة لتغير المراكز الوظيفية للبعض أو تغير المسميات أو المستويات الوظيفية .

المرحلة الثالثة - مرحلة صيانة الخطة :

انتهج الديوان فى هذا الخصوص خطة للصيانة تعتمد على تعاون الأجهزة المختلفة مع الديون لرصد ما يحدث من تغيرات نتيجة لتنفيذ الخطة ، وكذا أى تغيرات أخرى فى الوظائف أو الهياكل التنظيمية أو فى هيكل التصنيف نفسه ، ومن ثم التعديل فى خطة التصنيف حتى تكون مسايرة للمتغيرات وقادرة على توفير المعلومات الدقيقة والحديثة عن الوظائف .

ز - تقييم الخطة :

اتسمت خطة تصنيف الوظائف الثانية بالدقة والشمولية وتميزت في العديد من الجوانب ومن ذلك :

١ - دليل التصنيف وما اشتمل عليه من معلومات غاية في الأهمية لجميع العاملين في شئون الموظفين والمهتمين بموضوع الوظيفة العامة ، وهو إلى ذلك قد وضع بطريقة سهلة ميسرة لاعتماده على النمطية المنظمة ، وهذا مما يسهل الحصول على المعلومة بأقصر وقت وأقل جهد .

٢ - نظام الترميز الجيد وما يوفره من وسيلة فعالة للعاملين في شئون الموظفين عند التعامل مع الوظائف .

٣ - اعتماد هذه الخطة على مزيج من طريقتي الترتيب والتدريج في تقييم الوظائف وكلتاهما من الطرق الإجمالية ، إلا أن المزج بينهما يمكن من الاستفادة من مزايا كل منهما والتخلص من بعض عيوبها .

٤ - التشجيع على التدريب المتخصص بإعطاء الحوافز المناسبة .

٥ - فتح المجال أمام بعض التخصصات كالطب والهندسة للوصول إلى المراتب العليا على نفس التخصص .

كما أنها عانت من بعض القصور متمثلاً ذلك في :

١ - اعتمادها في جمع المعلومات على نموذج (١٠٣) - وهو نفسه الذي استعمل في الخطة السابقة - وهو نموذج مختصر جداً لا يقدم إلا النزر اليسير من المعلومات التي لا تفي بالغرض ، بل إنها تقل كثيراً عما تحتاج إليه عملية التصنيف .

٢ - التدرج في تنفيذ الخطة يؤدي إلى طول فترة الانتقال إلى التطبيق الكامل لها ؛ مما قد يفقد القائمين عليها قوة الدفع المستمدة من حماسهم في بداية تطبيقها .

خاتمة :

مرت أنظمة الخدمة المدنية فى المملكة بتغيرات متسارعة لتتلاءم مع الظروف المستجدة التى فرضتها ظروف التنمية الشاملة والزيادة المضطردة فى حجم ونوعية ما تقدمه الدولة من خدمات . وقد اتسمت تلك الأنظمة فى مراحلها الأولى بالبساطة والإيجاز ، وعانت من بعض السلبيات مثل عدم شموليتها ، ضيق أفقها وعدم قدرتها على استيعاب المتغيرات ، ويرجع السبب فى ذلك إلى عدم وجود تجربة إدارية سابقة بالقدر الكافى ، وكذا قلة أعداد من لديهم مثل تلك الخبرة . على أن واضعى الأنظمة فى ذلك الوقت قد استفادوا من تجارب الدول الأخرى فى هذا المجال . وقد امتدت هذه المرحلة حتى قبيل التسعينيات من القرن الرابع عشر الهجرى ، وتخللها القيام بتجربتين منفردتين لتصنيف الوظائف تميزتا بالبساطة والمحدودية ، أملتهما الحاجة إلى تنظيم أوضاع الوظائف العامة بما يساعد على تذليل المشاكل والمصاعب الوظيفية القائمة آنذاك .

انتقلت الخدمة المدنية منذ نهاية الثمانينيات من القرن الرابع عشر الهجرى إلى مرحلة أكثر نضجًا وعمقًا ، وتجلى ذلك فى التوجه نحو المنظمات الدولية المتخصصة لطلب المساعدة والمشورة والدعم الفنى فى مجالات تطوير وإصلاح الخدمة المدنية ، فكان أن تبلورت جهود الإصلاح تلك فى ظهور عدد من الأجهزة المتخصصة ، وظهور أول نظام شامل للخدمة المدنية عام ١٣٩١هـ ، كما توّج ذلك كله بتبنى أول خطة علمية لتصنيف الوظائف .

وفى نقلة نوعية أخرى تواصلت جهود الإصلاح الإدارى الشامل وتطوير أوضاع الخدمة المدنية ، متواكبة فى ذلك مع الزيادة فى حجم الأجهزة الحكومية بناءً على التشكيل الوزارى الصادر عام ١٣٩٥هـ : وذلك بغرض تعزيز إمكانات الدولة بما يمكنها من مقابلة ما تبنته من خطط تنموية طموحة ، وكان الجهاز الحكومى فى هذه الفترة يمر بنشوة تطويرية شاملة امتدت إلى شئون الخدمة المدنية ، وتبلورت فى ظهور خطة التصنيف الثانية ، التى عكست عمق التجربة الإدارية ووعى القائمين عليها الذين استهدفت جهودهم الارتقاء بمستوى الخدمة المدنية بما يتلاءم مع تطلعات المرحلة القادمة .

هوامش الفصل الخامس

١ – المملكة العربية السعودية ، **«التعليمات المؤقتة لإدارة البلاد وتنظيم أمور الدولة»** ، محفوظة لدى معهد الإدارة – قسم الوثائق تحت رقم (١/هـ/١) – نظام الخدمة المدنية .

٢ – «التعليمات الأساسية للمملكة الحجازية» ، **جريدة أم القرى** ، عدد رقم (٩٠) وتاريخ ١٣٤٥/٢/٢٥هـ ، وعدد رقم (٩١) وتاريخ ١٣٤٥/٣/٣هـ .

٣ – «التعليمات الخاصة بالموظفين» ، **جريدة أم القرى** ، عدد رقم (٢١٠) وتاريخ ١٣٤٧/٧/٢٣هـ .

٤ – «نظام المأمورين العام» ، **جريدة أم القرى** ، الأعداد من (٣٤٧ – ٣٥٢) فى التاريخ من ٣/٢٢ – ١٣٥٠/٣/٢٧هـ ، محفوظة لدى معهد الإدارة ، قسم الوثائق رقم (١/هـ/١) – نظام الخدمة المدنية .

٥ – **«نظام المأمورين العام»** لسنة ١٣٦٤هـ محفوظ لدى معهد الإدارة العامة ، قسم الوثائق رقم (١/هـ/١) – نظام الخدمة المدنية .

٦ – د. محمد بن عبدالرحمن الطويل وأخرون ، **الإدارة العامة فى المملكة العربية السعودية** ، (الرياض : مطابع معهد الإدارة العامة ، ١٤١٦هـ (١٩٩٥م) ص (١٥) .

٧ – د. خليل الغلاييني ، **تصنيف الوظائف فى المملكة العربية السعودية** ، (الرياض : الناشر (بدون) ، ١٣٩٣هـ (١٩٧٤م) ، ص (٢٥) .

٨ – د. محمد بن عبدالرحمن الطويل وآخرون . مرجع سابق . ص (١٦) .

٩ – د. محمد بن عبدالرحمن الطويل وآخرون . مرجع سابق . ص (١٨) .

١٠– د. محمد بن عبدالرحمن الطويل وآخرون . مرجع سابق . ص (٢٢) .

١١– عبدالله راشد السنيدى ، **مراحل تطور تنظيم الإدارة الحكومية فى المملكة العربية السعودية** (الرياض : مرامر للطباعة الإلكترونية ، ١٤١٠هـ (١٩٨٩م) ، ص (٧٦) .

١٢– د. خليل الغلاييني ، مرجع سابق . ص ص (٢٦ – ٢٧) .

١٣– المملكة العربية السعودية ، وزارة الخدمة المدنية ، **دليل الوظيفة** ، ١٤٠٦هـ (١٩٨٦م) ، ص (٣٠) .

١٤– عبدالله شلبى ، **نظام تصنيف الوظائف فى المملكة العربية السعودية** ، (الرياض : مطابع معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٢هـ) ، ص (٦٨) .

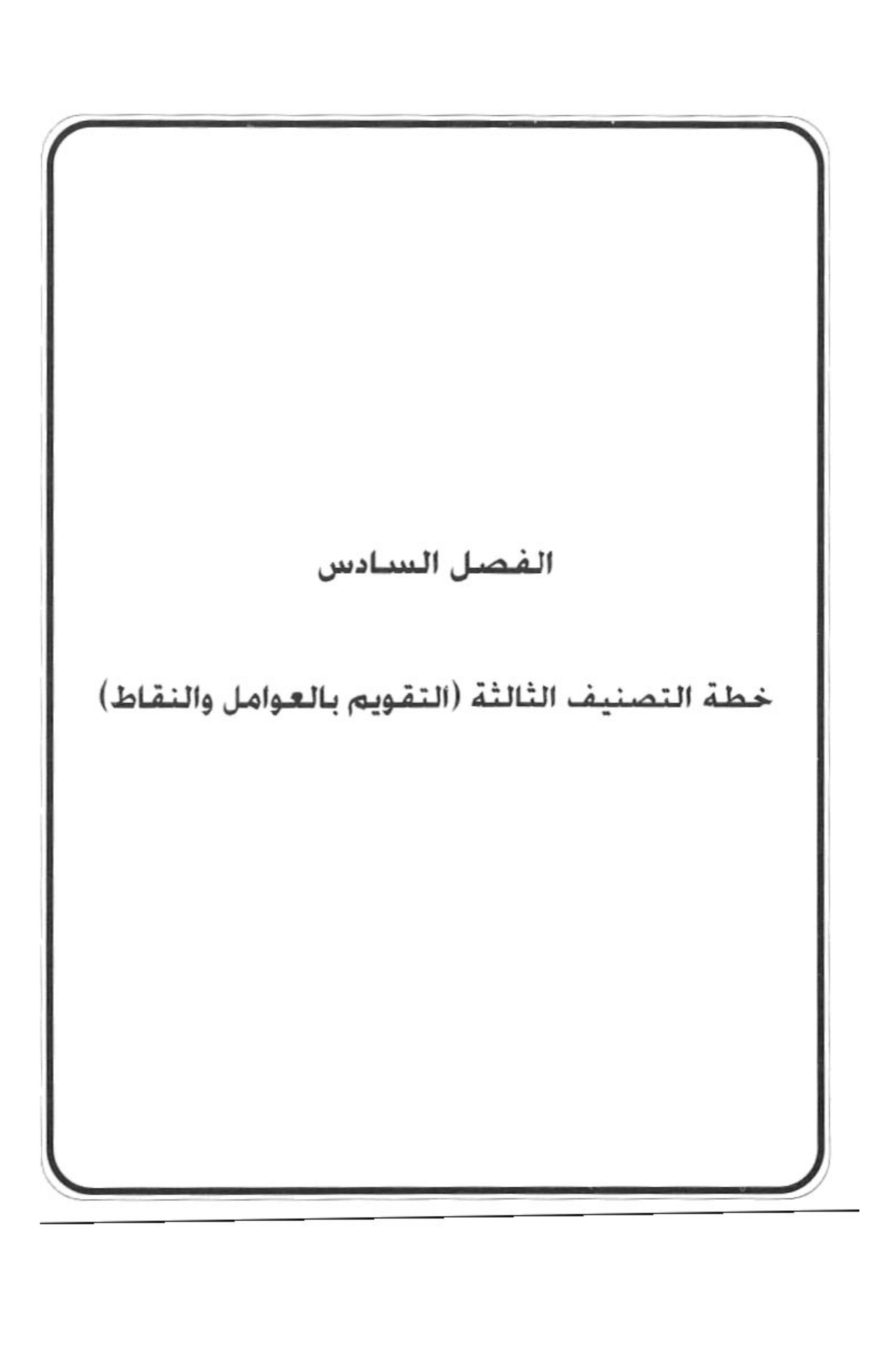
١٥- المملكة العربية السعودية ، وزارة الخدمة المدنية ، **دليل تصنيف الوظائف** ، ١٤٠٢هـ ، ص (٢١) .

١٦- **دليل تصنيف الوظائف** لعام ١٤٠٢هـ . ص (٢١) .

١٧- **دليل تصنيف الوظائف** لعام ١٤٠٢هـ .

١٨- **دليل تصنيف الوظائف** لعام ١٤٠٢هـ . ص (٥) .

١٩- **دليل تصنيف الوظائف** لعام ١٤٠٢هـ . ص (١٣) .



الفصل السادس

خطة التصنيف الثالثة (التقويم بالعوامل والنقاط)

أولاً - أساسيات الخطة ومنطلقاتها :

أ - مقدمة :

قام الديوان العام للخدمة المدنية بدءًا من تطبيق خطة التصنيف الثانية برصد النتائج وقياس المتغيرات وتحديد جوانب القصور فى تلك الخطة ، مستفيداً فى ذلك استفادة قصوى مما تحصل عليه من تغذية مرتدة من الأجهزة الحكومية - المجال الحقيقى للتجربة . وقد تمخضت الدراسات التى أجرتها وزارة الخدمة المدنية خلال الفترة من عام (١٤٠٥هـ) وحتى عام (١٤١٠هـ) عن ضرورة الأخذ بخطة جديدة لتصنيف الوظائف تبنى على أساس الطرق الكمية ، كما اتضح لها أن أنسب طرق التصنيف لوظائف الخدمة المدنية فى المملكة هى طريقة (التقويم بالعوامل والنقاط) ، التى تم تبنيها وإعداد الخطة الجديدة على أساسها [١] .

ب - ماهية خطة التصنيف الثالثة :

هى طريقة "التقويم بالعوامل والنقاط" وهى كما يتضح من مسماها تتضمن جانبين رئيسيين هما :

١ - التقويم ويتضمن تصحيح المسار ويتمثل ذلك فى إعادة تصنيف الوظائف ، وبناء هيكل تصنيف جديد يمكنه حل المشاكل التصنيفية القائمة ، وسد الثغرات وأوجه القصور فى الخطة السابقة ، ويكون له من المرونة والشمولية ما يمكنه من استيعاب الأعداد المتزايدة من الوظائف والتخصصات المتنوعة سواءً ما هو قائم منها فعليًا أو ما قد يستجد مستقبلاً .

٢ - إعادة تقييم الوظائف باستخدام الطرق الكمية التحليلية بدلاً من الطرق السابقة (الطرق الوصفية) ؛ فالخطة السابقة اعتمدت على تقييم الوظائف باستخدام طريقة هى مزيج من طريقتى الترتيب والتدريج ، وكلتاهما من الطرق الوصفية الإجمالية . أما الطريقة الثالثة فهى مزيج من ثلاث طرق معروفة لتقييم الوظائف هى : التدريج (طريقة وصفية) ، وطريقة النقاط ، وطريقة مقارنة العوامل (وكلتاهما من الطرق الكمية التحليلية) . وغنى عن القول مدى موضوعية وتقبل

العاملين للطرق التحليلية ، على عكس ما هو عليه الوضع بالنسبة للطرق الوصفية ؛ إذ إن الأخيرة تعتمد على لغة الأرقام ، وتقوم على أسس أكثر دقة وموضوعية مما يكسبها القبول بدرجة أكبر ولاسيما إذا كان عدد الوظائف كبير جداً .

جـ - مبرراتها :

اتضح للديوان العام للخدمة المدنية من واقع التطبيق والممارسة ومن خلال ما قام به من دراسات - أن الطرق غير التحليلية (المراتب والتدريج) التى تقوم عليها خطة تصنيف الوظائف الثانية لم تعد تتناسب مع التطور السريع فى حجم الخدمة المدنية ، ولا تواكب خطة التنمية الطموحة ، وما أدخلته التقنيات الحديثة من تغيير وتوسع وتعقيد فى أبعاد ومحتوى الوظيفة العامة . وتتجلى أهم أوجه القصور التى عانت منها الخطة السابقة فيما يلى : (٢)

١ - أنها تعتمد على الحكم الكلى الإجمالى لتحديد مستوى الوظيفة .

٢ - أنها لا تعطى صورة دقيقة لحجم الفوارق فى مستوى المسئولية والتعقيد بين وظيفة وأخرى .

٣ - صعوبة الوصول إلى مقياس تصنيفى دقيق يغطى كافة الفئات .

٤ - أن التصنيف يتم فيها دون الرجوع إلى العوامل المختلفة التى يتكون منها عمل الوظيفة .

٥ - تحديد مستويات الفئات اعتماداً على الوضع القائم للوظائف فى الأجهزة الحكومية لعدم وجود مقياس تصنيفى دقيق للفئة .

٦ - تحديد المراتب المناسبة للحد الأدنى من المؤهلات العلمية والخبرات ذات العلاقة على أساس ربط المؤهل بنوع العمل فقط دون النظر إلى مستوى التعقيد فى الواجبات والمسئوليات .

٧ - أن تصنيف الوظائف يتم على أساس المقارنة الكلية ؛ لذا فإن مسميات بعض الوظائف ومراتبها لا تعكس مدى الصعوبة فى أعمال الوظيفة .

د - الأدوات المستخدمة :

١ - أدوات قانونية :

تشمل :

١/١ - نظام الخدمة المدنية لسنة (١٣٩٧هـ) ويشمل :

- المادة (٢) من النظام :

تنص على : "تصنف الوظائف بتجميعها فى فئات تتضمن كل فئة منها الوظائف المتماثلة فى طبيعة العمل ومستوى الواجبات والمسئوليات والمؤهلات المطلوبة لشغلها ، وتوصف الفئات طبقًا للقواعد الواردة فى المادة الثالثة" .

- المادة (٣) من النظام :

وتنص على : "توصف مختلف الفئات بحيث تتضمن أوصاف كل فئة ما يلى :
- الاسم الذى يدل عليها .
- مرتبتها حسب سلم الرواتب الملحق بهذا النظام .
- وصفًا عامًا لواجباتها ومسئولياتها .
- وصفًا تحليليًا لواجباتها ومسئولياتها .
- بيانًا بالحد الأدنى للمؤهلات المطلوبة لشغلها وتشمل المؤهلات العلمية والعملية ودرجة المهارة المطلوبة وغير ذلك من الشروط المطلوبة للوظيفة" .

٢/١ - قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٤٤٠) وتاريخ ١٤٠١/٤/٢٠هـ . والذى أعطى لرئيس الديوان العام للخدمة المدنية صلاحيات واسعة فى مجال تصنيف الوظائف ورسم الإطار النظامى لخطة التصنيف ، كما تضمن نصوصًا وأحكامًا ومبادئ أساسية لعمليات تصنيف الوظائف فى الخدمة المدنية .

٢ – أدوات تصنيفية :

تضم مجموعة النماذج والمراشد والأدلة التى قامت عليها الخطة ، كما سنعرض لها فى القسم الثانى من هذا الفصل .

هـ – أهداف الخطة :

تبنت وزارة الخدمة المدنية خطة التقويم بالعوامل والنقاط ، متوخية تحقيق الأهداف التالية :

١ – الانتقال من الاعتماد على مقاييس التصنيف غير التحليلية إلى المقاييس التحليلية التى ترتكز على تحليل عناصر الوظيفة عند دراستها .

٢ – الانتقال من وصف الوظيفة الإجمالى إلى الوصف التحليلى الذى يخدم أغراض شئون الموظفين كافة .

٣ – إعداد دليل شامل لتصنيف وظائف الخدمة المدنية بما فى ذلك النماذج والإرشادات المستعملة فى طريقة التقويم بالعوامل والنقاط [٣] .

و – ميزاتها :

استخدام الطريقة الجديدة فى تقويم الوظائف يحقق عدداً من المزايا تتمثل فيما يلى : [٤]

١ – الاعتماد على مقاييس حسابية دقيقة ونماذج وأدلة إرشادية ووسائل قياس حديثة ، مما يعنى الوصول إلى أقرب قيمة حقيقية للوظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى .

٢ – اعتماد هذه الطريقة فى تقويم الوظائف وتصنيفها على أساس تحليل المستويات المختلفة للعوامل المكونة لواجبات الوظيفة ومسئولياتها ، وبالتالى تظهر الفوارق الكمية فى مستوى الصعوبة فى الواجبات ومقدار المسئولية بين وظيفة وأخرى .

٣ – تمكين المختصين من تحديد الوزن الوظيفى الكلى لكل وظيفة بالمقارنة مع الوظائف الأخرى ، ومن ثم تحديد المستويات الوظيفية لكل سلسلة من سلاسل الفئات .

٤ – إعطاء المعلومات والحقائق المستقاة من الموظف شاغل الوظيفة ورئيسه المباشر والجهة المختصة – قيمة أكبر فى عملية التقويم ، مع إعطاء فرصة للتأكد من

صحتها عن طريق إجراء المقابلة الشخصية فى موقع العمل ومشاهدته على الطبيعة .

٥ - تمكين المختصين من الحصول على وصف وظيفى دقيق للمستويات المختلفة للعوامل لأغراض التصنيف والتقويم والتعيين والترقى والنقل ... الخ .

ثانيًا - نماذج ومراشد وأدلة الخطة :

أ - النماذج :

١ - نموذج جمع المعلومات لوصف الوظيفة :

عبارة عن بيان مفصل لجمع المعلومات يحوى العديد من الأسئلة التى تهدف إلى الكشف عن محتوى وأبعاد ودرجة تعقد الوظيفة . يعبأ من قبل شاغل الوظيفة المستهدفة وظيفته بالدراسة ، وفقًا لدليل أعده الديوان للاسترشاد به أطلق عليه "مرشد تعبئة نموذج جمع المعلومات لوصف الوظيفة" . وفى هذا الدليل تعليمات لكيفية تعبئة كل فقرة من فقراته ومصادر المعلومات التى يرجع إليها للقيام بذلك . وإبرازًا للاختلافات الطبيعية بين وظائف المجموعات العامة ؛ فقد تم تصميم ثمانية نماذج لجمع المعلومات ، ليتلاءم كل منها مع طبيعة وظائف المجموعة العامة المصمم لها ، وقد خصص للمجموعة العامة للوظائف التخصصية والمجموعة العامة للوظائف الفنية والفنية المساعدة نموذج واحد ؛ وذلك لتشابه طبيعة أعمال وظائفهما ، كما خصص (لنفس السبب) نموذج واحد للمجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية ، والمجموعة العامة للوظائف الإدارية المعاونة ، أما بقية المجموعات فقد أفرد لكل منها نموذج مستقل .

وينقسم نموذج جمع المعلومات إلى ستة أقسام رئيسية هى :

القسم الأول :

معلومات عامة وتشمل : مسمى الوظيفة ، فئتها ، مرتبتها ، رقمها ، رمزها ، اسم شاغلها ، الوزارة أو المصلحة ، الإدارة ، الفرع ، القسم أو الشعبة ، المقر أو المدينة .

القسم الثانى :

معلومات أساسية وتشمل :

- موقع الوظيفة ، طبيعة العمل ، الغرض من الوظيفة .
- واجبات الوظيفة والنسبة المئوية لكل واجب من الواجبات .

القسم الثالث :

العوامل : هى مجموعة العناصر المكونة للوظيفة ، وتهدف إلى الكشف عن جوانبها المختلفة بما يساعد على تحديد أهميتها النسبية . وهى تختلف من مجموعة عامة لأخرى ومنها : المؤهلات ، ظروف العمل ، ... وهكذا .

القسم الرابع :

إقرار شاغل الوظيفة : فى هذا القسم يجب على شاغل الوظيفة التوقيع على صيغة إقرار يتضمن صحة ما أدلى به من معلومات ومسئوليته عن ذلك ، والهدف من ذلك هو حث المستجيب على إعطاء المعلومات الصادقة والدقيقة فيما يدلى به .

القسم الخامس :

يضم ملاحظات وتعليقات وإقرار الرئيس المباشر وتوقيعه على صحة ما أدلى به شاغل الوظيفة من معلومات .

القسم السادس :

يشتمل على :

- ملاحظات مدير شئون الموظفين بالجهة .
- ملاحظات وزارة الخدمة المدنية .

نموذج جمع المعلومات – ملحق رقم (١٠) .

٢ – نموذج التقرير النهائي للمقابلة الوظيفية :

المقابلة وسيلة علمية هامة تهدف إلى جمع المعلومات ، ورصد الحقائق ، وتسجيل الملاحظات عن الوظيفة وشاغلها ، وهي تعتمد على جمع المعلومات من الموظف مباشرة والوقوف على الوضع القائم بهدف الحصول على معلومات أكثر دقة وواقعية . يقوم بتعبئة هذا النموذج المصنف أو جامع المعلومات وفقًا لتعليمات محددة ضمنت دليلاً أُعد لهذا الغرض وأطلق عليه "دليل المقابلة" .

ويشتمل نموذج التقرير النهائي للمقابلة على :

– موقع الوظيفة ، طبيعة عملها ، الغرض منها .

– الواجبات :

– مرتبة حسب الأهمية .

– مرتبة حسب درجة المسئولية (الواجبات الأكثر مسئولية) .

– مرتبة حسب درجة الصعوبة (الواجبات الأكثر صعوبة) .

– عناصر إشغال الوظيفة :

– العناصر الدالة على القدرة لأداء الواجبات الأكثر مسئولية (المعرفة ، القدرة ، المهارة) .

– العناصر الدالة على القدرة لأداء الواجبات الأكثر صعوبة (المعرفة ، القدرة ، المهارة) .

– مستويات عناصر تقييم الوظيفة .

– المؤهلات العلمية .

–الخبرات العملية .

نموذج التقرير النهائي للمقابلة الوظيفية – ملحق رقم (١١) .

٣ – نموذج وصف الوظيفة المفرد :

عبارة عن ملخص شامل لما تضمنه نموذج جمع المعلومات والنموذج النهائى للمقابلة الشخصية ، ويعد من قبل المصنف أو جامع المعلومات وفقًا لعدد من القواعد تسمى بفنيات كتابة الوصف الوظيفى التى تهدف إلى توحيد طريقة إعداد هذا النموذج بما يساعد على :

- إبراز الحقائق كاملة عن الوظيفة الموصوفة دون الدخول فى متاهات العبارات اللفظية المطولة أو الرنانة التى قد توحى بأهمية أكبر للوظيفة مما هى عليه ، وكذا ما قد يصار إليه من صياغة ركيكة أو غامضة أو ناقصة لا تفى بالغرض ، وقد توحى بانخفاض أهمية الوظيفة بأدنى مما هى عليه .
- توحيد الشكل النهائى لجميع النماذج المشمولة بعملية الوصف ، بما يمكن من المقارنة بينها .

ولتحقيق ذلك الهدف فقد وضعت الوزارة دليلاً أسمته "دليل كتابة الوصف الوظيفي" .

ويشتمل نموذج وصف الوظيفة المفرد على المعلومات التالية :

- المجموعة العامة ، النوعية ، سلسلة الفئات ، ورمز كل منها .
- معلومات عامة عن الوظيفة تشمل : مسماها ، مرتبتها ، رمزها ، اسم شاغلها ، الوزارة أو المصلحة التى تتبع لها ، الإدارة ، القسم أو الشعبة ، الفرع ، المقر أو المدينة .
- معلومات أساسية وتشمل : موقع الوظيفة والغرض منها .
- الواجبات والمسئوليات الرئيسية .
- العوامل – مدرجة بتفريعاتها .

نموذج وصف الوظيفة المفرد – ملحق رقم (١٢) .

٤ – نموذج وصف الوظيفة القياسى المفرد :

بيان نموذجى يبرز بشكل تفصيلى العوامل الداخلة فى تركيب الوظيفة من واقع

المقياس الأساسي ونموذج وصف الوظيفة المفرد ، وهو يعبأ من قبل مختص التصنيف .

يشتمل وصف الوظيفة القياسي المفرد على المعلومات التالية :

- المجموعة العامة ، النوعية ، سلسلة الفئات ، ورمز كل منها .
- مسمى الفئة ، مرتبتها ، رمزها .
- مستويات عوامل الوصف القياسي .
- الوزن الوظيفي .

نموذج وصف الوظيفة القياسي المفرد - ملحق رقم (١٣) .

٥ - المقياس التصنيفي للتقويم بالعوامل والنقاط :

عبارة عن ملخص شامل لمجموعة الأوصاف القياسية الخاصة بسلسلة الفئات ، ويعد لكل سلسلة فئات مقياس تصنيفي خاص بها .

يضم هذا المقياس المعلومات التالية :

- المجموعة العامة ، النوعية ، سلسلة الفئات ، ورمز كل منها .
- تعريف سلسلة الفئات .
- محتويات المقياس التصنيفي .
- العوامل .

نموذج المقياس التصنيفي - ملحق رقم (١٤) .

٦ - نموذج الوظائف القياسية الدالة :

يشمل : مسمى الوظيفة ، رقمها ، مرتبها ، رمزها .

نموذج الوظائف القياسية الدالة - ملحق رقم (١٥) .

٧ – نموذج تحويل النقاط إلى مراتب :

هو جدول مكون من خانتين هما : المرتبة والمدى ، ويسجل فيه مجموعة الوظائف المستهدفة بعملية التقييم ، ويدون مقابل كل منها مدى النقاط الذى تقع فيه تلك الوظيفة من واقع "جدول تحويل النقاط إلى مراتب" .

نموذج تحويل النقاط إلى مراتب – ملحق رقم (١٦) .

ب – مراشد الخطة :

١ – مرشد تعبئة نماذج جمع المعلومات لوصف وظيفة :

عبارة عن دليل إجرائى يشرح كيفية تعبئة كل فقرة من فقرات النموذج بالطريقة الصحيحة ، بهدف المساعدة فى تحصيل المعلومات والبيانات الكاملة عن الوظيفة .

٢ – مرشد إعداد المقابلة :

دليل تفصيلى يضع الإطار العام وإرشادات عمل المقابلة الوظيفية وهو يشتمل على الجوانب التالية :

- التخطيط للمقابلة وتحديد الغرض منها .
- خطوات الدراسة التحليلية لنموذج جمع المعلومات وإعداد الأسئلة .
- إجراء المقابلة .
- إنهاء المقابلة .
- ما بعد المقابلة .

٣ – مرشد كتابة الوصف الوظيفى :

اشتمل هذا الدليل على تعليمات دقيقة لكتابة الوصف الوظيفى ، تتناسب مع أهمية هذه الوثيقة كمرجع أساسى تبنى عليه عمليات تصنيف وتقييم الوظائف . يتضمن الإشارة إلى مجموعة المراجع ومصادر المعلومات التى يجب الاطلاع عليها قبل تعبئته ، وكذا الاعتبارات التى يجب مراعاتها عند الكتابة . فهو يهدف على الإجمال إلى إعداد

وصف وظيفي دقيق ، واضح المعنى ، جزل العبارة ، بما يساعد على ظهور نماذج الوصف الوظيفي متماثلة بقدر الإمكان في الشكل والأسلوب بما يمكن من المقارنة فيما بينها .

وتغطي تعليمات تعبئة نموذج الوصف الوظيفي المفرد جميع فقراته بشكل تفصيلي ، إضافة إلى عدد من الإرشادات العامة التي يتعين التقيد بها ومنها : (٥)

- اكتب الوصف الوظيفي في نموذج وصف الوظيفة ، الذي يتضمن العوامل التي تعتبر مرحلة أساسية من مراحل الوصف الوظيفي القياسي لتصنيف الوظيفة بالعوامل والنقاط .
- راجع التشكيل التنظيمي الوظيفي المعتمد للجهة التي يتبع لها الموظف شاغل الوظيفة ، وذلك لتحديد موقع الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأعلى والأدنى حسب التسلسل الرئاسي للسلطة .
- راجع اختصاصات وصلاحيات وأهداف الجهة التي يتبع لها الموظف شاغل الوظيفة لتحديد نوع وطبيعة العمل الذي يؤديه في حدود الصلاحيات المخولة له لممارسة هذه الاختصاصات .
- راجع التوجيهات الصادرة من الرؤساء والتي تحدد واجبات وصلاحيات الموظفين في حالة وجود أعداد كبيرة من الوظائف المتشابهة والمتساوية في الراتب .
- راجع الميزانية المعتمدة للجهة المعنية وعدد وظائفها ومستوياتها .
- راجع البرامج والخطط والمشاريع المعتمدة .
- اطلع على المستندات ذات العلاقة بوصف الوظيفة مثل : دليل تصنيف الوظائف لعام (١٤٠٢هـ) ، دليل تعبئة نموذج جمع المعلومات ، دليل المقابلة ، دليل كتابة الوصف الوظيفي ، المراشد ، الوصف الوظيفي السابق إن وجد ، أية مستندات أخرى ذات علاقة .
- ادرس وحلل المعلومات التي تضمنها نموذج جمع المعلومات لوصف الوظيفة ، على أساس دراسة وتحليل كل فقرة على حدة لتحديد المعلومات التي تبرز خصائص وأبعاد الوظيفة في إطار هذه الفقرة التي تكون جزءاً من الحقائق العامة للوظيفة .

- استقصِ جميع المعلومات المتعلقة بواجبات ومسئوليات الوظيفة ، واتصل بشاغل الوظيفة فى أى مرحلة من مراحل استقصاء المعلومات للاستفسار عن بعض النقاط أو لتكملة أو توضيح بعض المعلومات .
- صِفْ الواجبات الرئيسية والعوامل ومستوياتها وصفًا دقيقًا .
- استعمل المصدر أو الفعل المضارع فى وصف الواجبات والعوامل ومستوياتها .
- تجنب استخدام الكلمات التى تحمل معانى عديدة .

٤ – مرشد كتابة الوصف التحليلى لعناصر الوظيفة :

دليل إجرائى تفصيلى يشرح كيفية وصف كل عنصر من العناصر الداخلة فى تركيب الوظيفة بطريقة تحليلية ؛ وذلك بهدف تحقيق الربط السليم بين عناصر الواجبات والمسئوليات وعناصر إشغال الوظيفة .

جـ – الأدلة :

١ – دليل تصنيف الوظائف :

يتكون من ستة أجزاء على النحو التالى :

الجزء الأول – أسس وقواعد التصنيف :

هو عبارة عن مجلد يضم العديد من الموضوعات ذات العلاقة بالأسس والمفاهيم التى قامت عليها الخطة ومن ذلك : تعاريف ومصطلحات التصنيف ، التعريف بالخطة وإطارها النظامى والتنظيمى ، الفروض التى بنيت عليها الخطة ، أهداف وملامح الخطة ، تطبيقاتها ، إجراءاتها والأدوات المستخدمة فيها ، برنامج التطبيق ، الأحكام المنظمة لاحتساب الخبرات العملية ، الأحكام الخاصة باحتساب السنوات الدراسية كخبرة ، قواعد الترقية للمراتب (١١ ، ١٢ ، ١٣) ، الوظائف الإشرافية ، الوظائف ذات الطبيعة الخاصة ، وكيفية تخصيص الدرجات الإضافية .

الجزء الثانى – المجموعات العامة للوظائف :

يتكون من عشرة مجلدات كل منها يخص مجموعة عامة واحدة . فهناك مجلد للمجموعات العامة للوظائف التخصصية ، وآخر للمجموعة العامة للوظائف الدينية ، وهكذا .

وقد صممت هذه المجلدات العشرة بنفس الطريقة النمطية حتى يسهل البحث فيها والاستفادة منها وقد رتبت معلومات كل منها على النحو التالى :

– يبدأ دليل المجموعة العامة بإحصائية لعدد المجموعات النوعية فى تلك المجموعة العامة ، عدد سلاسل الفئات ، وعدد الفئات .

– فهرس بالمحتويات يحوى المجموعات النوعية يُدْرَج تحت كل منها ما يخصها من سلاسل فئات ويقابل كل مجموعة نوعية أو سلسلة فئات الرمز الخاص بها ورقم الصفحة .

– تعريف المجموعة العامة ورمزها ومجموعاتها النوعية ورموز تلك المجموعات النوعية .

– جدول تحديد مستويات الدخول للمؤهلات العلمية ، وعدد سنوات الخبرة المطلوبة مع كل مؤهل علمى لتلك المجموعة العامة .

– عرض تفصيلى لسلاسل الفئات ، يبدأ بالسلسة الأولى داخل المجموعة النوعية ، ويخصص لها عدة صفحات يوضح فى بدايتها المجموعة العامة والمجموعة النوعية اللتان تنتمى إليهما ورموز تلك المجموعات ثم مسمى سلسلة الفئات ، يلى ذلك استعراض لفئات السلسلة مع إدراج لمرتبة ورمز كل فئة . ويضاف إلى ذلك تعريف موجز لسلسلة الفئات والضوابط التصنيفية الخاصة بها .

ويوضح كذلك بصورة تفصيلية متطلبات شغل وظائف سلسلة الفئات فيحدد :

– خواص السلسلة (أمثلة على الأعمال التى تختص بها السلسلة) .

– أمثلة للمعارف والقدرات والمهارات المطلوبة للسلسلة .

– الحد الأدنى من المؤهل العلمى .

– المؤهلات العلمية المحددة للدخول ومستوياتها مرتبة حسب الأفضلية .

- الخبرات العملية (مباشرة ، نظيرة ، مقبولة) ، ومدتها .
- البرامج والدورات التدريبية (المكملة للتأهيل العملى ، المقبولة للسلسلة) .

وبنفس الطريقة يتم عرض محتويات بقية سلاسل الفئات داخل هذا الدليل .

الجزء الثالث – دليل ترميز الوظائف :

يحتوى على رموز المجموعات العامة والمجموعات النوعية ومجموعات الفئات والفئات ، والتى بلغت أعدادها (١٠ ، ٥٨ ، ٥٧٣ ، ٣٧٠٧) على التوالى .

والترميز وفق هذا الدليل يحدد انتماء الوظيفة التصنيفى من حيث الفئة ، فسلسلة الفئات ، فالمجموعة النوعية ، فالمجموعة العامة مع ربط ذلك بمرتبة الوظيفة . فمثلاً الرمز (٠٠٠٠١٠٦) يعنى : وظيفة باحث شرعى مساعد معتمدة بالمرتبة السادسة ومصنفة ضمن فئة باحث شرعى مساعد ضمن سلسلة فئات وظائف المستشارين الشرعيين المرتبطة بالمجموعة النوعية للوظائف الشرعية والقانونية ، فى إطار المجموعة العامة للوظائف التخصصية .

ويتكون الرمز الخاص بالفئة كما فى المثال السابق من سبع خانات تبدأ من اليسار إلى اليمين على النحو التالى :

الخانة الأولى :

ترمز للمجموعة العامة ، وتبدأ بـ (صفر) كرمز للمجموعة العامة الأولى وهى المجموعة العامة للوظائف التخصصية ، وتنتهى عند الرقم (٩) كرمز للمجموعة العامة العاشرة وهى المجموعة العامة للوظائف الحرفية .

الخانة الثانية والثالثة :

ترمز للمجموعة النوعية وتبدأ بـ (٠٠) كرمز لأول مجموعة نوعية فى المجموعة العامة وتستمر حتى الرمز (٩٩) .

الخانة الرابعة والخامسة :

ترمز لسلسلة الفئات وتبدأ بـ (٠٠) كرمز لأول سلسلة فئات ضمن المجموعة النوعية وتستمر حتى (٩٩) .

الخانة السادسة والسابعة :

ترمز للمرتبة وتبدأ بـ (٠١) كرمز للمرتبة الأولى وحتى (١٥) كرمز للمرتبة الخامسة عشرة .

والترميز بهذه الطريقة يفيد في :

- ربط الرمز بمستوى العمل ونوعه .
- قابلية الإضافة مستقبلاً دون الحاجة إلى إعادة ترميز ما سبق ترميزه .
- دقة دلالة الرمز أثناء إعداد ميزانية الوظائف .

ويشتمل الدليل كذلك على رموز لبعض فئات الوظائف المشمولة بسلالم رواتب غير سلم رواتب الموظفين العام ، وقد تم ترميزها بناءً على المجموعات العامة الرئيسية في ضوء طبيعة نشاطها ، وتم اختيار الخانتين الأخيرتين للدلالة على أن تلك الفئات مصنفة ضمن سلالم رواتب أخرى غير سلم رواتب الموظفين العام . فمثلاً ملازم قضائي رمزها (١٢٢٠٠٠) لكونها ألحقت بالاستشارات الشرعية والقانونية ضمن المجموعة العامة للوظائف التخصصية ، ثم إن الرقم (٢٠) في نهاية رمز الفئة يدل على أن هذه الفئة ضمن سلم رواتب القضاة . وفيما يلي توضيح لرموز فئات الوظائف حسب تصنيفها - جدول رقم (٣١) :

جدول رقم (٣١)

رموز فئات الوظائف الخاصة بسلالم مستقلة غير سلم رواتب الموظفين العام

فئات الوظائف	المجموعة العامة	المجموعة النوعية	رمز أول فئة
وظائف القضاة	التخصصية	الشرعية والقانونية	٠٠٠١٢٢٠
وظائف أعضاء هيئة التحقيق والادعاء العام	التخصصية	الشرعية والقانونية	٠٠٠١٣٣٠
الوظائف المشمولة بلائحة الوظائف الصحية	التخصصية	الطبية والصحية*	٠٠٥٢١٤٥
أعضاء هيئة التدريس بالجامعات	التعليمية	التدريس	١٠١٠١٥٠
الوظائف التعليمية	التعليمية	التدريس	١٠١٠٢٥٥
وظائف الوزراء ونوابهم والمرتبة الممتازة	الإدارية	الإدارة العليا	وزير ٣٠٠١٣٧٠ نائب وزير ٣٠٠١٣٧١ ممتازة ٣٠٠١٣٧٢

المصدر : دليل تصنيف الوظائف العام ١٤١٩هـ .

* بعض فئات الوظائف الصحية مصنفة ضمن الوظائف الفنية حسبما يوضحه الملحق الخاص بترميز هذه الفئات .

الجزء الرابع – المؤهلات العلمية ومجالات العمل المناسبة لها :

يضم هذا الدليل بالإضافة إلى المقدمة وكيفية استخدامه ما يلى :

- الأحكام المنظمة لقبول المؤهلات العلمية .
- المؤهلات العلمية التى يعين حاملوها على غير الدرجة الأولى .
- فهرس بالدرجات العلمية وتخصصاتها .
- الدرجات العلمية وتخصصاتها ومجالات العمل المناسبة لها والمستوى الوظيفى المحدد لكل منها (بدءاً من القدرة ، الابتدائية مع القدرة ، وحتى درجة الدكتوراة) .
- التخصصات العلمية المناسبة لوظائف المختبرات .

الجزء الخامس - البرامج الإعدادية ومجالات العمل المناسبة لها :

تضمن هذا الدليل :

- القواعد الخاصة بالبرامج الإعدادية .
- البرامج الإعدادية وجهات التدريب الحكومية .
- البرامج الإعدادية وفئات الوظائف المناسبة لها .

الجزء السادس - الدورات التدريبية وفئات الوظائف المناسبة لها :

يتضمن :

- أنواع الدورات التدريبية .
- الأحكام المنظمة لقبول الدورات التدريبية .
- الدورات التدريبية ونوع التدريب (مباشر ، غير مباشر) ، والوظائف المناسبة ، والمستوى الوظيفى (الحد الأدنى والأعلى للمراتب) ، والجهة المنفذة للدورة .

٢ - دليل تقويم الوظائف :

يتكون من ثلاثة مجلدات هى :

المجلد الأول - تعريف المراتب :

يضم تعاريف مفصلة لكل مرتبة من مراتب السلم الوظيفى الخمس عشرة .

المجلد الثانى - المقاييس الأساسية للمجموعات العامة :

المقياس الأساسى عبارة عن أوصاف نموذجية لعدد من العوامل الرئيسية الداخلة فى تركيب الوظيفة ، مقسم كل منها إلى عدد من العوامل الفرعية التى يضم كل منها عدداً من المستويات ، ويعبر كل مستوى عن درجة معينة من الصعوبة والمسئولية ، ومحدد له عدد من النقاط تتناسب مع أهميته داخل العامل الفرعى ، بحيث إن إجمالى نقاط المستويات تساوى عدد نقاط العامل الفرعى الذى تقع ضمنه . وكذا فإن كل عامل

فرعى تتناسب أعدد النقاط المخصصة له مع أهميته داخل العامل الرئيسى ، بحيث إن إجمالى نقاط العوامل الفرعية تساوى عدد نقاط العامل الرئيسى الذى تقع ضمنه .

وقد أعد عدة مقاييس أساسية يتناسب كل منها مع طبيعة عمل وأنوا ع الوظائف للمجموعة العامة يعبر عنها . ومن ذلك :

- المقياس الأساسى للوظائف الإدارية والمالية ، والوظائف الإدارية المعاونة .
- المقياس الأساسى للوظائف التعليمية .
- المقياس الأساسى للوظائف الفنية والفنية المساعدة والوظائف التخصصية .
- المقياس الأساسى للوظائف الإشرافية .
- المقياس الأساسى للوظائف الثقافية والاجتماعية .
- المقياس الأساسى للوظائف الدينية .

المجلد الثالث - المقياس الأساسى لتقويم الوظائف الإشرافية :

يُعنى بتعريف ووصف العوامل التى يقاس بها هذا النوع من الوظائف ، ويتكون من مجموعة العوامل الداخلة فى تركيب الوظائف الإشرافية معرفة وموصوفة ومقسماً كل منها إلى عدد من العوامل الفرعية المقسم كل منها بدوره إلى عدد من المستويات - محدداً لكل منها عدد من النقاط .

٣ - جدول تحويل النقاط إلى مراتب . ملحق رقم (١٧) .

ثالثًا - مراحل الخطة :

مرت خطة التقويم بالعوامل والنقاط بعدة مراحل نوجزها فيما يلى : [٦]

المرحلة الأولى - التحضير للخطة :

استغرقت تسعة أشهر ونصفًا خلال الفترة من محرم (١٤٠٤هـ) وحتى ١٤٠٤/٩/١٥هـ ، وقد تم فيها :

١ - تحديد مفاهيم الخطة الجديدة وأهدافها وأساليبها والمتطلبات الفنية اللازمة لها .

٢ - وضع الأساسات الفنية لاستخدام طريقة (التقويم بالعوامل والنقاط) .

٣ - تحديد أسلوب التنفيذ ومتطلباته الفنية من إجراءات وأدوات رئيسية وفرعية وتعيين الأدوات التصنيفية المساعدة .

٤ - تحديد البرامج التدريبية اللازمة (الأساسية والمتقدمة) وتصميمها .

المرحلة الثانية - تنفيذ الخطة :

وهى المرحلة العملية الرئيسية فى الخطة المتمثلة فى الدراسة الميدانية التحليلية ، ووضع مقاييس التقويم وتحديد المؤهلات ومعاييرها . ولقد استغرقت هذه المرحلة خمس سنوات تقريبًا اعتبارًا من ١٤٠٥/٢/١٤هـ حتى ١٤١٠/٢/١٤هـ ، اعتمد خلالها على وسيلتين لإنجاز المهمة هما :

الوسيلة الأولى :

ترتيب سير العمل المكتبى فى حدود إطاره النظرى (التصور النهائى المستهدف) على أساس مجموعة من خطط عمل تشغيلية ذات برامج زمنية محددة .

الوسيلة الثانية :

إنجاز العمل المقرر لكل مرحلة من خلال فرق عمل مكتبية وميدانية تتكون من :

- أخصائيى التصنيف العاملين فى الديوان .
- المتدربين من العاملين فى الوزارات والمصالح الحكومية .

نفذت المرحلة الثانية عن طريق تقسيم وظائف المجموعات العامة العشر المعتمدة فى خطة عام (١٤٠١هـ) (١٩٨١م) إلى خمسة مشاريع رئيسية يشتمل كل مشروع على دراسة مجموعتين أو أكثر . وعند التطبيق أنجز فى المشروعين الأول والثانى أربع مجموعات عامة كل منهما اثنتان ، بينما جمعت باقى المجموعات الست فى المشروع الثالث ؛ نظرًا لما تم إنجازه فى المشروع الأول والثانى ، وإنهاء كثير من الأدوات

والوسائل اللازمة لسير الخطة وبلوغ من تم تدريبهم فى إدارة التصنيف مستوى متقدماً ، كذلك الرغبة فى التخفيف على الأجهزة الحكومية من عبء الزيارات الميدانية باعتبارها مصدر المعلومات الأساسية . وتلك المشاريع هى :

المشروع الأول :

أجريت فيه دراسة وظائف المجموعتين العامتين التاليتين :

- المجموعة العامة للوظائف التخصصية .
- المجموعة العامة للوظائف الفنية والفنية المساعدة .

وقد بلغ إجمالى الوظائف التى أجرى عليها الدراسة (١٨٧) وظيفة .

المشروع الثانى :

أجريت فيه دراسة المجموعتين العامتين التاليتين :

- المجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية .
- المجموعة العامة للوظائف الإدارية المعاونة .

وقد بلغ إجمالى الوظائف التى أجريت عليها الدراسة فى هاتين المجموعتين (٣٨٧) وظيفة .

المشروع الثالث :

أجريت فيه دراسة وظائف المجموعات العامة المتبقية وعددها ست وهى :

- المجموعة العامة للوظائف التعليمية .
- المجموعة العامة للوظائف الدبلوماسية .
- المجموعة العامة لوظائف العمليات .
- المجموعة العامة للوظائف الثقافية والاجتماعية .
- المجموعة العامة للوظائف الدينية .
- المجموعة العامة للوظائف الحرفية .

وقد بلغ إجمالى الوظائف التى أجرى عليها الدراسة (٢٥٦) وظيفة .

وقد تم التنفيذ الفعلى لتلك المشاريع ودراسة وظائف المجموعات العامة الخاصة بكل مشروع من خلال برنامج منظم حدد فيه خطوات التنفيذ وذلك على النحو التالى :

الخطوة الأولى : جمع المعلومات عن الوظائف :

تشمل :

- تسليم نموذج جمع المعلومات لشاغل الوظيفة المراد تصنيفها .
- تحديد فترة زمنية لاستلام النموذج بعد تعبئته .
- استلام النموذج وتحويله إلى قسم المراجعة والتسجيل بوزارة الخدمة المدنية لتدقيق المعلومات الخاصة بالوظيفة والموظف وإعادته للمصنف المختص .

الخطوة الثانية : تحليل نماذج جمع المعلومات وتحديد قائمة أسئلة المقابلة :

تشمل :

- مراجعة الفقرة الخاصة بموقع الوظيفة مع التشكيلات التنظيمية المعتمدة .
- مراجعة الاختصاص العام للوظيفة مع القرارات المحددة بصلاحيات واختصاصات الأجهزة الإدارية بالجهة .
- تعبئة نموذج تحديد موقع الوظيفة فى حالة عدم وجود هيكل تنظيمى معتمد .
- مراجعة الفقرات الخاصة بالعوامل والتأكد من مطابقة الأمثلة المذكورة لإجابات شاغل الوظيفة .
- مراجعة الفقرة الخاصة بالواجبات والمسئوليات ومقارنتها بما جاء فى فقرات العوامل .
- مراجعة إجابات الموظف والرئيس المباشر وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف .
- مراجعة بقية فقرات النموذج وفقًا للخطوات والتعليمات المبنية بدليل تعبئة النموذج .
- إعداد قائمة بأسئلة المقابلة الشخصية .

الخطوة الثالثة : إجراء المقابلة مع شاغل الوظيفة :

تشمل :

- الاتصال بشاغل الوظيفة والرئيس المباشر ومدير شئون الموظفين وتحديد مكان وزمان المقابلة .
- مقابلة شاغل الوظيفة فى موقع العمل ، وكذلك الرئيس المباشر .
- طرح الأسئلة المعدة سلفًا وما قد يظهر من أسئلة أثناء المقابلة ، مع التقيد بقواعد إجراء المقابلات .
- تسجيل الملاحظات والإجابات .
- إعداد تقرير إجراء المقابلة وفقًا للتعليمات والخطوات الموضحة بدليل إجراء المقابلة .

الخطوة الرابعة : كتابة الوصف الوظيفى المفرد :

تشمل :

- دراسة وتحليل المعلومات التى أدخلت فى نموذج جمع المعلومات وما تضمنه تقرير المقابلة .
- كتابة الوصف الوظيفى المفرد فى نماذج الوصف الوظيفى - مع التقيد بإرشادات كتابة الوصف المفرد الواردة فى دليل كتابة الوصف الوظيفى المفرد . (تقدم عرض ذلك) .

الخطوة الخامسة : كتابة الوصف الوظيفى القياسى المفرد :

تشمل :

- مقارنة الوصف الوظيفى المفرد مع الأوصاف القياسية الواردة بالمقياس الأساسى ، واختيار المستويات القياسية المناسبة للوصف المفرد لكل عامل على حدة .
- كتابة الوصف القياسى المناسب بنفس الصيغة الواردة فى المقياس الأساسى .
- تسجيل النقاط المقابلة للمستوى القياسى المختار .

- يستعمل للتسجيل "نموذج وصف الوظيفة القياسي المفرد" .

الخطوة السادسة : تحديد الوزن الوظيفي :

تشمل :

- تدوين النقاط التي تحدد مستوى كل عامل على حدة في "سجل العوامل والنقاط" .
- جمع النقاط التي تحدد مستوى العوامل للوصول إلى الوزن الوظيفي الكمي - المجموع الكلي للنقاط .

الخطوة السابعة : تحويل الوزن الوظيفي إلى مراتب :

تشمل :

- مطابقة الوزن الوظيفي مع مجموع النقاط المحددة للمراتب من الأولى وحتى الخامسة عشرة في جدول تحويل النقاط إلى مراتب .
- تحديد موقع الوظيفة في جدول تحويل الوزن الوظيفي إلى مراتب على أساس مدى النقاط المحددة لكل مرتبة (١ - ١٥) - ملحق رقم (١٧) .

الخطوة الثامنة : تكوين السلاسل الوظيفية :

تشمل :

- تجميع الوظائف التي تم تحديد أوزانها ومراتبها في سلاسل وظيفية على أساس مطابقة مستوى الصعوبة في واجباتها ومسئولياتها ، ومتطلبات التأهيل والخبرة مع تعاريف المجموعات العامة والمجموعات النوعية ومجموعات الفئات .
- تدوين وظائف السلسلة الوظيفية في "سجل تقييم السلسلة الوظيفية" الذي يوضح النتيجة النهائية لتصنيف الوظيفة - إلحاقها بالفئة المناسبة لها - وتسكينها في السلم الراتبي المحدد لتدرج السلسلة الوظيفية المعنية .

الخطوة التاسعة : إصدار المقياس التصنيفى للسلاسل الوظيفية القياسية :

تشمل :

- تجميع السلاسل الوظيفية التى تم تقييمها وتصنيفها تحت المجموعات العامة والمجموعات النوعية ومجموعة الفئات المعتمدة فى خطة التصنيف .
- إصدار قرار باستعمال السلاسل الوظيفية القياسية كمقاييس تصنيفية لإلحاق الوظائف بالسلسلة الوظيفية المشابهة وبالفئة المناسبة داخل السلسلة الوظيفية "سلسلة الفئات" .

المرحلة الثالثة : رصد النتائج :

أدى تطبيق الخطة إلى إحداث تغييرات جوهرية شملت : (٧)

١ - الهيكل المهنى للتصنيف :

شمل التغير إعادة الترتيب أو الزيادة أو الدمج فى :

- المجموعات النوعية .
- مجموعات الفئات (السلاسل الوظيفية) .
- الفئات الوظيفية .

وقد شمل التغيير ما هو قائم ؛ إذ زادت المجموعات النوعية بنسبة (١٤٪) ، وسلاسل الفئات بنسبة (١٥٣٪) ، وفئات الوظائف بنسبة (٤٦٪) مقارنة بخطة التصنيف الثانية . وفى الجدول رقم (٣٢) توضيح لتلك التغييرات :

جدول رقم (٣٢)

التغييرات فى الهيكل المهنى للتصنيف نتيجة لتطبيق خطة التصنيف الثالثة

المجموعات العامة للوظائف	١ التخصصية	٢ التعليمية	٣ الدبلوماسية	٤ الإدارية والمالية	٥ الإدارية المعاونة	٦ العمليات	٧ الثقافية والاجتماعية	٨ الدينية	٩ الفنية والفنية المساعدة	١٠ الحرفية	المجموع ١٠
المجموعات النوعية	٨	٥	٢	٦	٢	١٤	٦	٤	٧	٤	٥٨
سلاسل الفئات	١٠١	٣٤	٦	١٠٦	١٢٠	١١٦	٧٥	٢٣	٦٤	٢٨	٥٧٣
فئات الوظائف	٦٦٠	١٩٧	٣٥	٦٠٤	١٣٠	٧٥٣	٤٤٨	١٣٥	٤٨٦	٢٦٠	٣٧٠٧

المصدر : دليل تصنيف الوظائف لعام ١٤١٩هـ – الجزء الأول ص (٢٦) .

ولم تقتصر التغييرات فى الهيكل المهنى على ما سبق ، بل إن من أهم التغييرات التى تضمنتها ، الترتيبات الجديدة للوظائف الإشرافية والتى قسمت إلى :

١/١ – الوظائف القيادية العليا ، والإشرافية المتوسطة والمباشرة ، وهذه عبارة عن مجموعة نوعية مستقلة ، تحتوى على مجموعة كبيرة من سلاسل الفئات الإشرافية المتنوعة ، وهى غير مرتبطة بنشاط واضح ومحدد ، وإنما هى عبارة عن مسميات تصنيفية مرتبطة بالنواحى التنظيمية العامة والخاصة ، وقد تكون تلك المسميات مناسبة لجميع الأنشطة والأعمال فى جميع المجموعات العامة الوظيفية مثل : وكلاء الوزارات والمصالح الحكومية ، مديرى الفروع ، مديرى الإدارات ... الخ .

٢/١ – وظائف إشرافية هيكلية تخدم المجموعة العامة بجميع نشاطاتها مثل : الوظائف الإشرافية فى المجموعة العامة للوظائف الفنية ، والفنية المساعدة والوظائف الإشرافية فى المجموعة العامة للوظائف الحرفية حيث رتبت الوظائف الإشرافية فى بداية المجموعة العامة .

١/٣ – وظائف إشرافية هيكلية خاصة بنشاط محدد مثل : أعمال شئون الموظفين ، أعمال الميزانية ، أعمال البلديات ، وكلاء الإمارات ... الخ . حيث رتبت الوظائف الإشرافية لكل نشاط من هذه الأنشطة بشكل مستقل فى بداية ذلك النشاط ، ثم تلا ذلك سلاسل فئات الوظائف التى تخدم ذلك النشاط . وهكذا بالنسبة لبقية أنشطة الخدمة المدنية التى يشملها هذا الدليل .

١/٤ – وظائف إشرافية خاصة بمجموعة من الأنشطة على مستوى المجموعة النوعية : مثل المجموعة النوعية للوظائف الهندسية ، حيث إن الوظائف الإشرافية الهندسية تغطى مجموعة الأنشطة الهندسية بأكملها ، ولذلك ما يبرره ؛ حيث إن النشاط الهندسى عادة يكون مترابطًا : أعمال مدنية ، معمارية ، كهرباء ، ميكانيكا ، لذا فالوظيفة الإشرافية فى هذا المجال تشرف على هذه الأنشطة ، وبالتالى فإن أيًا من تلك الأنشطة مناسب للإشراف العام على مجموعة تلك الأنشطة .

١/٥ – وظائف إشرافية غير هيكلية وهى تلك التى لا يرتبط إيجادها بضرورة إيجاد واعتماد الهيكل التنظيمى ، إنما إيجادها يتوقف على المتطلبات التنظيمية المباشرة والتصنيفية معًا ، وتكون الجوانب التصنيفية فيها أهم من الجوانب التنظيمية لدرجة أن عمليات الإشراف قد تكون عمليات لاحقة للعمليات التصنيفية الأساسية فى طبيعة النشاط ، وهذه عادة فى الوظائف التخصصية بشكل عام والوظائف الفنية والحرفية ... الخ ، مثل (مهندس مشرف) ، (نجار مشرف) ، (كهربائى مشرف) ... الخ ، وتكون إما فى نهاية السلسلة الوظيفية أو مستقلة مثل رئيس كتاب الضبط .

لقد رتبت مسميات ومستويات الوظائف الإشرافية الهيكلية على أساس التنسيق بين النواحى التصنيفية والتنظيمية وفق الاعتبارات السابقة ؛ حيث تبدأ سلاسل الفئات الإشرافية فى الغالب بالأقسام ، فالشعب ، فالإدارات العامة (رئيس قسم ، مدير شعبة ، مدير إدارة ، مدير عام) وعادة لا يوجد تداخل فى المستويات مع المسميات لاعتبارات تنظيمية وتصنيفية وذلك فى النشاط الواحد .

٢ - الهيكل الوظيفى (سلم المراتب) :

من التغييرات التى حدثت نتيجة تطبيق الخطة ارتفاع مستويات (مراتب) بعض الفئات عما كانت عليه فى خطة التصنيف الثانية ، ويرجع ذلك إلى ما طرأ على الوظيفة العامة من تغيير فى مستوى الصعوبة والمسئولية ، وبروز جوانب عديدة لم تكن واضحة من قبل .

٣ - هيكل الترميز :

تم تطوير الرمز الوظيفى بحيث يربط بين : نوع العمل وطبيعته ، ومستوى الصعوبة والمسئولية - كما تم تفصيل ذلك فى القسم الثانى من هذا الفصل .

٤ - الأدوات القياسية ومقاييس التصنيف والمؤهلات :

تم تطوير مجموعة من النماذج لتنفيذ الخطة تضم :

- نماذج جمع المعلومات ، والوصف الوظيفى المفرد ، والوصف الوظيفى القياسى المفرد .
- تعريف المراتب الخمس عشرة والوظائف القياسية الدالة على مستوى المرتبة .
- المقاييس الأساسية لوظائف المجموعات العامة .
- المقاييس التصنيفية لسلاسل الفئات .
- المقياس الأساسى للوظائف الإشرافية .
- مقاييس التأهيل .

المرحلة الرابعة - التطبيق الشامل للخطة :

خُطِّط لعملية تطبيق الخطة بشكل كامل من خلال عدد من الخطوات وهى :

الخطوة الأولى :

نظامية وتنسيقية وتشتمل خطوات هذه المرحلة على :

- النواحى النظامية والتنظيمية .

- التنسيق بين الديوان ووزارة المالية والاقتصاد الوطنى فى الموضوعات التالية :
  - إحداث الوظائف قيادية كانت أو غير قيادية وفق المسميات والمستويات الجديدة .
  - تخفيض وتحوير الوظائف حسب متطلبات الخطة .

الخطوة الثانية :

يتم فيها التبليغ الرسمى والتوعية وذلك عن طريق :

- إبلاغ الجهات الحكومية بخطة التطبيق الشامل ومراحله .
- التوعية الفنية لإدارات شئون الموظفين بالجهات الحكومية ، وكذا الإدارات ذات العلاقة بحيث تتضمن التوعية :
  - شرح المفاهيم والمصطلحات المستخدمة فى الخطة الجديدة .
  - شرح الأسلوب التحليلى الجديد المستخدم فى عمليات التقويم والتصنيف .
  - توفير نسخ كافية من أدلة الخطة الجديدة ، وشرح محتوياتها وكيفية استخدامها .

الخطوة الثالثة :

إجراء التغيير الفعلى وذلك على النحو التالى :

١ - إجراء التغييرات فى الهيكل المهنى للتصنيف : وفيه يتم إجراء التغييرات على الوظائف المعتمدة فى الجهات الحكومية ، بحيث تتماشى مع ما هو وارد بدليل تصنيف الوظائف سواء بالنسبة للمجموعات النوعية أو سلاسل الفئات أو الفئات .

٢ - إجراء التغييرات فى الهيكل الوظيفى : وفى هذه المرحلة يلزم إجراء التغييرات فى الهيكل الوظيفى على الوظائف المعتمدة لدى الجهات الحكومية بما يتناسب مع ما هو وارد فى دليل تصنيف الوظائف سواء كان فى أدنى السلم أو وسطه أو أعلاه .

٣ - إجراء التغييرات على هيكل الترميز الوظيفى : وهو ما يستلزم معه إجراء التغييرات فى هيكل الترميز الوظيفى للوظائف المعتمدة فى الجهات الحكومية وفقاً لما هو وارد فى دليل الترميز .

٤ – إخضاع عمليات شغل الوظائف فى جميع الحالات (تعيين ، ترشيح ، ترقية ، نقل ، نقل بترقية ، ... الخ) بما يتفق مع ما هو وارد فى دليل تصنيف الوظائف من حيث :
- المسميات والمستويات والرموز التصنيفية .
- الحد الأدنى من المؤهل العلمى المحدد .
- الخبرات العلمية حسب ترتيب أفضليتها .
- المتطلبات والاشتراطات الأخرى المحددة .

٥ – تطبيق المؤهلات العلمية بدرجاتها وتخصصاتها المختلفة المحددة للدخول ومجالات العمل المناسبة والمستوى الوظيفى المحدد لها حسب ترتيب أفضليتها .

٦ – تطبيق البرامج الإعدادية ومجالات العمل المناسبة والمستوى الوظيفى المحدد لها .

٧ – الدورات التدريبية وفئات الوظائف المناسبة لها .

٨ – تطبيق الأحكام الخاصة بالمؤهلات العلمية والبرامج الإعدادية والخبرات العملية والدورات التدريبية .

المرحلة الخامسة – الانتقال إلى مقاييس التصنيف والمؤهلات التحليلية :

الانتقال الفنى الكامل من مقاييس التصنيف والمؤهلات (التقويم) التقليدية إلى مقاييس التصنيف والمؤهلات التحليلية ، وتصحيح مراتب الوظائف وفق الخطة .

المرحلة السادسة – تصحيح أوضاع شاغلى الوظائف :

تصحيح أوضاع شاغلى الوظائف الذين لا تتفق وظائفهم مع مؤهلاتهم بعد إدخال التغيير الذى تم فى المرحلة الرابعة من برنامج التطبيق عليها .

رابعًا – تقييم الخطة :

أ – الإيجابيات :

تعتبر خطة تقويم الوظائف بالعوامل والنقاط نقلة نوعية متميزة فى مجال الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية ، بذل فيها الكثير من الوقت والجهد والمال بما يعكس

طموحات القائمين على شئون الخدمة المدنية فى إيجاد قاعدة صلبة وأساس متين تنطلق منه جميع العمليات ذات العلاقة بشئون العاملين فى جميع المجالات . وتحقيقاً لهذا التوجه بدأت وزارة الخدمة المدنية منذ عام (١٤٠٥هـ) أولى خطواتها العملية نحو عالم متكامل من تصنيف وتقييم الوظائف على أسس أكثر إقناعاً وموضوعية تقوم على التحليل ولغة الأرقام ؛ فكان ثمرة تلك الجهود خطة التصنيف الثالثة ذات المنطلقات التحليلية والإيجابيات العديدة الغنى عن الذكر بيانها وتعدادها ، ولكنه مما يجدر بالذكر الإشارة إلى أهمها فيما يلى :

١ - الأسلوب المتبع فى تمييز الوظائف الإشرافية بما يعطيها ما تستحقه من دقة وأهمية .

٢ - تطوير الرمز الوظيفى عما كان عليه فى خطة التصنيف الثانية ، كما ورد تفصيل ذلك فى موضعه من هذا الفصل .

٣ - رفع مستويات بعض الفئات عما كانت عليه استجابة لما طرأ على الوظيفة العامة من تغيرات فى محتواها وأبعادها .

٤ - استناد الخطة إلى مجموعة من المقاييس والأدوات القياسية المبتكرة والمطورة بما يعكس مدى العناية والاهتمام التى حظيت بها الخطة فى جميع مراحلها .

ب - الملاحظات على الخطة :

ونظراً لضخامة هذا العمل واتساع نطاقه الذى شمل جميع وظائف الخدمة المدنية التى تربو على (٦٠٠,٠٠٠) وظيفة ؛ فقد نتج عن ذلك بعض أوجه القصور ذات المدى المحدود والتى لا تقلل بحال من الإيجابيات الكبيرة التى انطوت عليها الخطة ، وما بذل من جهود مضنية استغرقت فترة زمنية طويلة . ولكن القصور والنقص يظلان من طبائع الأشياء ، فالكمال لا يكون إلا لله وحده .

وفيما يلى أهم الملاحظات :

الملاحظات العامة :

تعانى خطط التصنيف عموماً - ومن ضمنها خطة التصنيف الثالثة - من عدد من

السلبيات والتى من أبرزها :

١ - *تأثير العامل الشخصى :*

رغم أن عملية تصنيف الوظائف تقوم على مبدأ الموضوعية فى التعامل مع الوظيفة ، واتخاذ العديد من الإجراءات والضوابط عند تطبيقها ؛ حرصاً على تحييد العامل الشخصى والحد من تدخله ، إلا أنه فى واقع الأمر يتبقى رغم تلك الاحتياطات مساحات محدودة يتمكن من خلالها من التدخل والتأثير فى تلك العملية ، وذلك ضمن الحدود الدنيا ؛ إذ لا يمكن التخلص مطلقاً من تأثيره . وكمثال على ذلك فإنه عند إلحاق الوظائف بالفئات المناسبة ، نجد نسبة لا بأس بها من الوظائف تقع بين فئتين يمكن أن تلحق بأى منهما ، وعليه فإذا كان المصنف متأثراً بهالة معينة أو واقع تحت فكرة معينة فسوف يلحقها بالفئة الأعلى ، والعكس صحيح .

٢ - *الكلفة المالية :*

ترتب هذه العملية على المنظمة تكلفة مالية عالية تتمثل فى نفقات التخطيط والإعداد ، الآلات المستخدمة والوسائل والأدوات والنماذج ، أجور ومكافآت القائمين عليها وكذا المشاركين من الأجهزة المختلفة عند التطبيق إذا كان البرنامج على مستوى الدولة مثلاً ، الآثار المترتبة على تنفيذ محتواها من توسع فى عدد الوظائف أو زيادة أجور المثبت منها ، استحداث أو تغيير عدد من الوظائف بما يترتب عليه استخدام وسائل أو تقنيات جديدة .

٣ - *طول الفترة الزمنية :*

يستغرق القيام بعملية التصنيف فترة زمنية طويلة تتمثل فى الوقت اللازم للإعداد والتخطيط ، جمع المعلومات وتحليلها ، إلى آخر مراحل التصنيف وما تتطلبه كل مرحلة من وقت تبعاً لما يصاحبها من ظروف تتراوح بين توفر الإمكانات والتسهيلات إلى ظهور بعض العقبات والمصاعب غير المتوقعة .

٤ - *الإمكانات البشرية المحدودة :*

إن توفر الطاقات البشرية المؤهلة والقادرة على التعامل الفاعل مع الخطة بجميع أبعادها ومراحلها - أمر ليس بالمتيسر ؛ ذلك أن عدد المتخصصين فى هذا المجال محدود ويعزى ذلك لأسباب منها :

- إن برامج التصنيف رغم أهميتها ليست من الأمور الشائعة والمتكررة فى حياة المنظمات ؛ إذ غالباً ما يتم تبنيها فى حدود ضيقة قد لا تصل إلى أكثر من مرة أو مرتين .
- عدم بروز التصنيف كتخصص مستقل يؤدى إلى تخريج متخصصين فى هذا الحقل بما يساعد على تلبية الحاجة لمثل تلك الكفاءات .
- عدم وعى الكثير من منظمات الأعمال بأهمية برامج التصنيف ، وما يمكن أن تحققه من إيجابيات جراء تبنيها .

٥ - عدم *الترحيب بها* من *قبل الإدارة والعاملين :*

يتخوف الجميع مما قد يترتب على خطة التصنيف من آثار قد تؤدى من وجهة نظرالبعض إلى :

- الإضرار بمراكزهم الوظيفية بدءًا من تغيير المسمى ، الموقع التنظيمى ، المستوى الإدارى ، نوعية العمل ، إلى غير ذلك .
- تقليص درجة الصلاحيات والمسئوليات التى يتمتعون بها .
- الحرمان من أى امتيازات مادية أو معنوية ترتبط بتلك الوظيفة سواءً كانت نظامية أو غير نظامية .
- زيادة الأعباء الوظيفية من خلال توسيع محتوى الوظيفة .
- انخفاض فرص الترقى بسبب رفع الحد الأدنى للمؤهلات المطلوبة للوظائف أو النقل إلى فئة وظيفية أخرى .

ويترتب على تشكك العاملين فى نتائج الخطة محاربتها بدءًا من محاولة التأثير على

قرار تبنيها إلى عدم إعطاء المعلومات الصادقة ، وإلى التقليل من جداوها إلى غير ذلك من ردود الفعل السلبية تجاهها .

٦ - صعوبة تحقيق *العدالة في منح الأجور :*

الأجر المتساوى للعمل المتساوى أحد المبادئ التى تقوم عليها خطة التصنيف وهو أمر يصعب تحقيقه من الناحية العملية ؛ إذ إن عملية التصنيف تنتهى إلى تجميع الوظائف المتشابهة فى فئات تعامل معاملة واحدة من حيث الأجر وخلافه ، وبناء على تلك الفئات تلحق بقية وظائف المنظمة ؛ فتعطى كل وظيفة منها الأجر المقرر للفئة التى تلحق بها .

والواقع أن هذا الإجراء فى تحديد الأجر تعوزه الدقة ؛ إذ إن وظائف الفئة الواحدة لا تتساوى تمامًا ، وإنما تختلف نسبيًا فيما بينها من حيث الصعوبة والمسئولية وظروف العمل ، ورغم ذلك تجمع فى فئة واحدة وتعامل معاملة واحدة على أساس تماثلها . هذا التماثل لا يمكن الجزم به ؛ إذ ليس هناك وسيلة علمية دقيقة للقياس ، وإنما يتم بناءً على التقدير الشخصى للمصنف وهو أمر فيه نظر ، خاصة فى بعض الفئات التى قد يصل عدد وظائفها إلى عدة مئات مثل وظيفة كاتب ، فوظائف هذه الفئة تختلف عن بعضها بدرجة لا يمكن إغفالها سواءً من حيث : صعوبة العمل ، تنوعه ، مسئولياته مطالب التأهيل ، ظروف العمل - ورغم ذلك تعامل وظائف الفئة الواحدة معاملة متساوية ، وكحل لهذه المسألة فقد يكون من المناسب الاعتماد على إنشاء الفئات المحددة (غير الموسعة) ، كما سبق إيضاحه فى الفصل الثالث .

٧ - صعوبة تحديد *العلاقات بين الفئات :*

يعى المعنيُّون ببرامج التصنيف ما يحيط بهذه العملية من مصاعب ؛ إذ إنها تتطلب ترتيب جميع الفئات الوظيفية فى مدرج رأسى يبدأ بأقلها مستوى من حيث الصعوبة والمسئولية ومطالب التأهيل وهكذا حتى أعلى المستويات ، وهذه العملية ليست بالأمر اليسير لاسيما وأنها تعتمد إجمالاً على التقدير الشخصى للمصنف ؛ إذ ليس لديه أداة موضوعية مستقلة للقيام بذلك .

٨ - *صعوبة فهم عملية التصنيف من قبل العاملين :*

حيث أنها عملية فنية بحتة ؛ يتطلب تطبيقها العديد من المراحل والإجراءات التى يصعب توضيحها للعاملين ، مما يؤدى إلى عدم تعاونهم مع القائمين عليها إما لتخوفهم مما قد يترتب عليها من نتائج ، وإما لعدم استيعابهم لتفاصيلها وبالتالى عدم اقتناعهم بجدواها .

٩ - *صعوبة تحديد عوامل التحليل المناسبة :*

تحليل المعلومات عن الوظائف إحدى المراحل الرئيسة فى تصنيف الوظائف ، يعتمد نجاحها إلى درجة كبيرة على دقة وشمولية عوامل التحليل المختارة ، وحيث إن الوظائف تتعدد وتتنوع بما يعنى أن عوامل التحليل المختارة يجب أن تكون من التنوع والشمول بالقدر الذى يمكن من إبراز الأبعاد الكلية للوظائف المشمولة بعملية التحليل ، إلا أن الواقع يخالف ذلك : إذ إنه عادة ما يتم حصر عدد العوامل فى الغالب بما لا يجاوز العشرة ، والسبب فى ذلك هو أن التوسع فى اختيار عدد أكبر من العوامل سيؤدى إلى طول وتعقد إجراءات التحليل ، وزيادة الأعباء المالية والبشرية ، إضافة إلى ما يتطلبه ذلك من فترة زمنية طويلة ، وكذا صعوبة اختيار العوامل التى تناسب وتغطى جميع الوظائف .

١٠- *تقادم الهياكل التنظيمية :*

الهياكل التنظيمية أحد المصادر الهامة للمعلومات ، تكشف عن حجم المنظمة ، حجم الوحدات الإدارية فى المستويات المختلفة ، خطوط السلطة ، نطاق الإشراف ، عدد المستويات الإدارية ، فرص النمو والتدرج الوظيفى . فتقادم الهياكل التنظيمية وهو أمر وارد يعنى أن ما تعكسه من معلومات قد لا يمثل الواقع ، مما يضع مزيداً من العقبات فى طريق القائمين على خطة التصنيف الذين يتعين عليهم والحالة هذه البحث عن مصادر بديلة تمدهم بالمعلومات الحديثة فى هذا الجانب . وهو ما قد يتطلب بذل المزيد من الوقت والجهد والمال .

الملاحظات الفنية :

١ - تصنيف المجموعات العامة : تم الإبقاء على تصنيف وظائف الخدمة المدنية إلى عشر مجموعات عامة (كما فى خطة التصنيف الثانية) على أساس ضم الوظائف التى تعمل فى مجالات عمل متشابهة فى مجموعة عامة واحدة ، وهذا المعيار مطبق على جميع المجموعات العشر عدا المجموعة العامة للوظائف التخصصية ؛ حيث ضمت وظائفها على أساس التساوى فى الحد الأدنى من المؤهل .

وبدراسة وضعية هذه المجموعة العامة نجد أنها تضم ثمانى مجموعات نوعية هى : المجموعة العامة للوظائف الشرعية والقانونية ، الهندسية ، تقنى الهندسة ، الطب البشرى ، الطب البيطرى ، الخدمات الطبية والصحية ، الأعمال الزراعية والثروة السمكية ، التخصصية المتنوعة . هذه المجموعات النوعية يضم كل منها عدداً كبيراً من الوظائف ذات التخصصات المتنوعة ، فعلى سبيل المثال تضم المجموعة النوعية للوظائف الهندسية أنواعاً عديدة من الهندسة منها : الهندسة الكهربائية ، الإلكترونية ، الاتصالات ، الأجهزة الطبية ، الميكانيكية ، المعمارية ، الكيميائية ، الجيولوجية ، البترول ، الديكور ، النووية ، المدنية ، الطائرات ، الحاسب الآلى ، ... الخ . ونفس الشىء ينطبق على المجموعة النوعية لوظائف الطب البشرى ، البيطرى ، الشرعية والقانونية ، ... الخ .

وبناءً على ما سبق ، فإن ضخامة أعداد وتنوع مجالات الأعمال والتباين الكبير بين وظائف المجموعة العامة للوظائف التخصصية ليثير التساؤل حول ضمها فى مجموعة عامة واحدة ؛ إذ إن كل مجموعة نوعية مما سبق تضم عدداً كبيراً من الوظائف متنوعة التخصصات ، بما يبرر قيامها كمجموعة عامة مستقلة . وهو ما يعنى أنه كان من الأفضل إبراز تلك المجموعات الوظيفية بشكل أوضح وتمييزها مثل غيرها من الأنشطة (الدبلوماسية ، الدينية) . ووضعها فى مجموعات عامة مستقلة تراعى خصوصية ما تشمله من وظائف . وعليه فقد كان من الممكن تفتيت المجموعة العامة للوظائف التخصصية إلى المجموعات العامة التالية :

- المجموعة العامة للوظائف الشرعية والقانونية .
- المجموعة العامة للوظائف الهندسية وتقنى الهندسة .

- المجموعة العامة للوظائف الطبية (البشرية والبيطرية والخدمات الطبية والصحية) .

- المجموعة العامة لوظائف الأعمال الزراعية والثروة الحيوانية والسمكية .

أما بالنسبة لوظائف المجموعة النوعية للوظائف التخصصية المتنوعة ، فيمكن إلحاق وظائفها بما يناسبها من المجموعات العامة السابقة (المقترحة) ، أو أى مجموعة عامة أخرى من المجموعات العامة الواردة فى خطة التصنيف . وعلى سبيل المثال فإنه يمكن إلحاق وظائف الجيولوجيين ، والهيدرولوجيين ، والجيوفيزيائيين ، والفيزيائيين بالمجموعة العامة للوظائف الهندسية وتقنى الهندسة (المقترحة) .

٢ - يشار إلى أن الخطة عبارة عن مزيج من ثلاث طرق رئيسية هى التدريج والنقاط ومقارنة العوامل . غير أن الواقع أنه يغلب عليها المزج بين النقاط والعوامل .

٣ - عند دراسة وظائف المجموعة العامة للوظائف التخصصية والمجموعة العامة للوظائف الفنية والفنية المساعدة بلغ إجمالى الوظائف التى أجرى عليها الدراسة (١٨٧) وظيفة تقريباً ، كما أجريت الدراسة على حوالى (٣٨٧) وظيفة عند دراسة وظائف المجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية والمجموعة العامة للوظائف الإدارية المعاونة . أما باقى وظائف المجموعات العامة الست فقد أجريت الدراسة على عينة من (٢٥٦) وظيفة تقريباً ، تمثل جميع وظائف المجموعات العامة الست . وهذه العينة مقارنة بالأعداد الضخمة من الوظائف وما تضمه من تخصصات متنوعة لا يمكن أن تكون عينة ممثلة تمثيلاً صادقًا لجميع وظائف المجموعات الست والتى يبلغ ما تضمه من فئات (١٧٩٧) فئة وظيفية من العدد الإجمالى لجميع الفئات (٣٧٠٧) .

٤ - محدودية أعداد المصنفين مقارنة بشمولية الخطة واتساع نطاقها ، وهو ما قد يكون له تأثير على مستوى الدقة المطلوبة .

٥ - عدم اكتمال إعداد مواصفات الفئات إذ بدأ فى تنفيذ الخطة منذ (١٤١٥هـ) ، ولم يبدأ فى إعداد مواصفات الفئات إلا فى الربع الثانى من عام (١٤١٩هـ) .

٦ – عدم توفر أدلة التصنيف بالأعداد الكافية بما يمكن المختصين من الاطلاع عليها بيسر وسهولة .

ملاحظات على النماذج والمراشد والأدلة :

١ – نموذج *جمع المعلومات* :

١/١ – طول النموذج ، إذ يبلغ عدد صفحاته إحدى عشرة صفحة ، وهو أمر يفترض عدم الوقوع فيه عند تصميم النموذج ؛ وذلك أن طول الاستبانة لا يشجع المجيب على تعبئتها ، أو أنه قد يبدأ متحمساً ثم لا يلبث أن يفقد حماسه وهو يرى ذلك العدد الكبير من الصفحات ، أو أنه قد يلجأ للتخلص من هذه المهمة الطويلة إلى إعطاء إجابات عامة غير دقيقة ، أو ترك بعض فقرات النموذج دون تعبئته ، أو إعطائه شخصاً آخر لتعبئته بدلاً عنه .

٢/١ – غموض وعمومية بعض فقرات النموذج مما يؤدى إلى احتمالية تعدد الآراء حول تفسير مضمونها ، وبالتالى إعطاء إجابات غير المقصودة ، كما أن العبارات المحددة للاختيار من بينها عند الإجابة عن الأسئلة متقاربة فى مضامينها بما لا يساعد على إبراز التمايز فيما بينها بالدرجة الكافية التى تدفع بالشخص إلى اختيار إحداها دون الأخرى .

٣/١ – المساحات المحددة للإجابات المفتوحة غير كافية ولا تسمح بإعطاء أكثر من فكرة أو التوسع فى التوضيح ، وكذلك الحال بالنسبة للأمثلة .

٤/١ – صعوبة فهم النموذج والإجابة عنه بسهولة من قبل غير المتخصصين .

٥/١ – فكرة وصيغة إقرار الموظف وتوقيعه على صحة ما أدلى به من معلومات تقلق من يقوم بتعبئة النموذج ، وقد يرفض ذلك (وهو أمر ملموس فى برنامج التطبيق العملى)* ، فهى قد تحد من تعاون الشخص فى إعطاء المعلومات كاملة ، وذلك لتخوفه من عملية الإقرار والتوقيع ، ولذا فقد يلجأ

* برنامج تدريبى مدته ثلاثة أشهر يتم تنفيذه بالتعاون بين وزارة الخدمة المدنية ومعهد الإدارة العامة .

الشخص إلى إعطاء معلومات عامة غير مفيدة ، أو إلى إزجاء المديح والشكر ، أو الإشادة بالوضع القائم والإجراءات المتبعة ، وذلك حتى لا يوقع نفسه فيما يخشاه جراء الإقرار .

٦/١ – إقرار الرئيس المباشر ومدير شئون الموظفين ورئيس الجهاز أو المصلحة ، لا تؤخذ عمليًا على محمل الجد ، إذ غالبًا ما يصادق كل منهم على توقيع من سبقه ، وبذلك يتحول الأمر إلى إجراء شكلى لا يدخل فى العمق ولا النواحى الفنية ، كما أن موضوع التوقيع فى حد ذاته قد لا يدفع بالشخص إلى إجراء تعديل على المعلومات التى أدلى بها من سبقه ، بل يترك مسئولية ذلك لغيره .

٧/١ – شكل النموذج وطريقة إخراجه : يفتقر النموذج إلى الإخراج الجيد فشكله النهائى وتصميمه والخط المستخدم كلها أمور تعانى من بعض السلبيات . فبالنسبة للخط المستخدم كان بالإمكان اختيار خط أفضل منه انسيابية وجمالاً ، أما العبارات فهى متقاربة ، وتكاد تتداخل مع بعضها كما أن تقسيمات النموذج والفواصل بين كل موضوع وآخر لا تتسم بالوضوح الكافى . وعلى العموم فإن إخراج النموذج على الإجمال أقل مما يجب وذلك خلافًا لأبسط قواعد تصميم النماذج والتى تؤكد على أهمية الإخراج الجيد والذى له أهمية كبرى ؛ إذ يبعث الراحة فى النفس ويشجع على الإجابة .

٢ – *المراشد المستخدمة* :

المراشد المصاحبة للخطة فكرة ممتازة ، بيد أن هناك بعض الملاحظات عليها ومن ذلك :

– إسراف هذه المراشد عمومًا فى الإحالة على مصادر المعلومات التى يجب الرجوع إليها قبل تعبئة فقرات النموذج ، فيكثر فيها استخدام عبارات مثل : راجع ... ، تأكد من ... وبدرجة متكررة قد تدفع الشخص إلى تعبئة النموذج بدونها .

- عدم احتواء أى من تلك المراشد على إجابة نموذجية معينة ، يمكن أن تكون تطبيقًا عمليًا فائدته أكبر والاستفادة العملية منه مباشرة .

٣ - *المقياس الأساسى :*

- تداخل بعض مستويات العوامل بما يصعب معه التمييز فيما بينها .
- عمومية بعض الألفاظ والعبارات المستخدمة ، كما أن أوصاف المستويات فى كثير الأحيان أوردت بشكل عام فضفاض يؤدى إلى إلحاق عدد كبير من الوظائف المتباينة فى مستوى واحد .
- توزيع النقاط على المستويات لا يستند إلى منهجية واضحة ، ومثال ذلك فى المقياس الأساسى للمجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية والوظائف الإدارية المعاونة ، نجد نقاط المستويات تحت عامل الرقابة والإشراف جاءت على النحو التالى : المستوى الأول (٦٠) نقطة ، الثانى (١٢٥) نقطة ، الثالث (١٣٥) ، ... الحادى عشر (٥٧٥) نقطة ، الثانى عشر (٧٠٠) نقطة ، الثالث عشر (٨٥٠) نقطة ، الرابع عشر (١١٠٠) نقطة ، الخامس عشر (١٣٠٠) نقطة .

وتحديد نقاط المستويات بهذه الطريقة التى تعتمد على المتوالية غير المنتظمة أسلوب غير مفضل ، على العكس فى حالة ما لو تم استخدام المتوالية الهندسية المنتظمة مثلاً .

٤ - *التقرير النهائى للمقابلة الوظيفية :*

المقابلة اعتمدت كوسيلة مكملة للاستبانة فى جمع المعلومات ، ويتم إجراؤها بعد دراسة وتحليل نموذج جمع المعلومات ووضع الأسئلة الملائمة لاستكمال المعلومات عن الوظيفة والموظف التى لم يَفِ بها نموذج جمع المعلومات . وعليه قد لا يتطلب الأمر أن يكون هناك نموذج محدد : إذ إن الأمر متروك لطبيعته كل حالة على حدة . أما النموذج الموضوع فهو أقرب ما يكون إلى ما يسمى فى أدبيات تصنيف الوظائف بنموذج تحليل الوظيفة والذى هو عبارة عن ملخص تحليلى شامل للمعلومات عن الموظف والوظيفة ، وذلك خلافًا لما أريد له من أن يكون وسيلة مكملة لنموذج جمع المعلومات .

وإضافة إلى ما سبق فإن النموذج بشكله الحالى لا يخلو من غموض ، يتمثل ذلك مثلاً فى وجود عدد من التقسيمات المتداخلة والتى يصعب فهم المقصود منها ، مثال ذلك العبارات التالية :

- الواجبات الرئيسية مرتبة حسب الأهمية .
- الواجبات الرئيسية مرتبة حسب درجة المسئولية ودرجة الصعوبة . تتنوع بدورها إلى :
  - الواجبات الأكثر مسئولية .
  - الواجبات الأكثر صعوبة .
- عناصر إشغال الوظيفة :
  - العناصر الدالة على القدرة لأداء الواجبات الأكثر مسئولية .
  - العناصر الدالة على القدرة لأداء الواجبات الأكثر صعوبة .

خاتمة :

تطرقنا فى ثنايا هذا الفصل إلى أهم ملامح خطة التصنيف الثالثة – التقويم بالعوامل والنقاط . وللحق فإن الإحاطة بجميع تفاصيل هذه الخطة ليتطلب مجلداً أو أكثر من ذلك وليس فصلاً فى كتاب ! بيد أن الهدف من هذا الفصل يتسق مع محتواه ، فهو يسعى إلى تقديم وعرض أساسيات ومنطلقات وأهم مخرجات تلك الخطة من منظور إجمالى ودراسة نقدية غايتها إلقاء الضوء على هذا المجهود الكبير والتجربة المتميزة ، بما يفتح المجال أمام المزيد من الدراسات المستقبلية . ومن هذا المنطلق جاء استعراض تلك التجربة كإحدى المراحل التى قطعتها الخدمة المدنية فى المملكة العربية السعودية عبر مسيرتها التطويرية .

ولقد استفادت الخطة الثالثة ، بل حصدت سنين من الجهود الطويلة التى أوصلت الخدمة المدنية بالمملكة إلى مصاف مثيلاتها فى الدول المعاصرة ، فجاءت خطة التصنيف الثالثة على مستوى من الشمول والعمق وإمكانية احتواء ما قد يطرأ على شئون الخدمة من توسعات مستقبلية بما يتلاءم مع طموحات واتجاهات المرحلة القادمة بمشيئة الله .

هوامش الفصل السادس

١ - المملكة العربية السعودية ، الديوان العام للخدمة المدنية ، **دليل تصنيف الوظائف لعام ١٤١٤هـ** ، ص (١٢) .

٢ - الديوان العام للخدمة المدنية ، **(خطة تصنيف الوظائف الجديدة - الانتقال إلى الطرق التحليلية "التقويم بالعوامل والنقاط")** ، مطبوعات الديوان العام للخدمة المدنية ، ١٤٠٥هـ (١٩٨٥م) ، ص (٩) .

٣ - الديوان العام للخدمة المدنية ، **دليل تصنيف الوظائف لعام ١٤١٤هـ** ، ص (٢٧) .

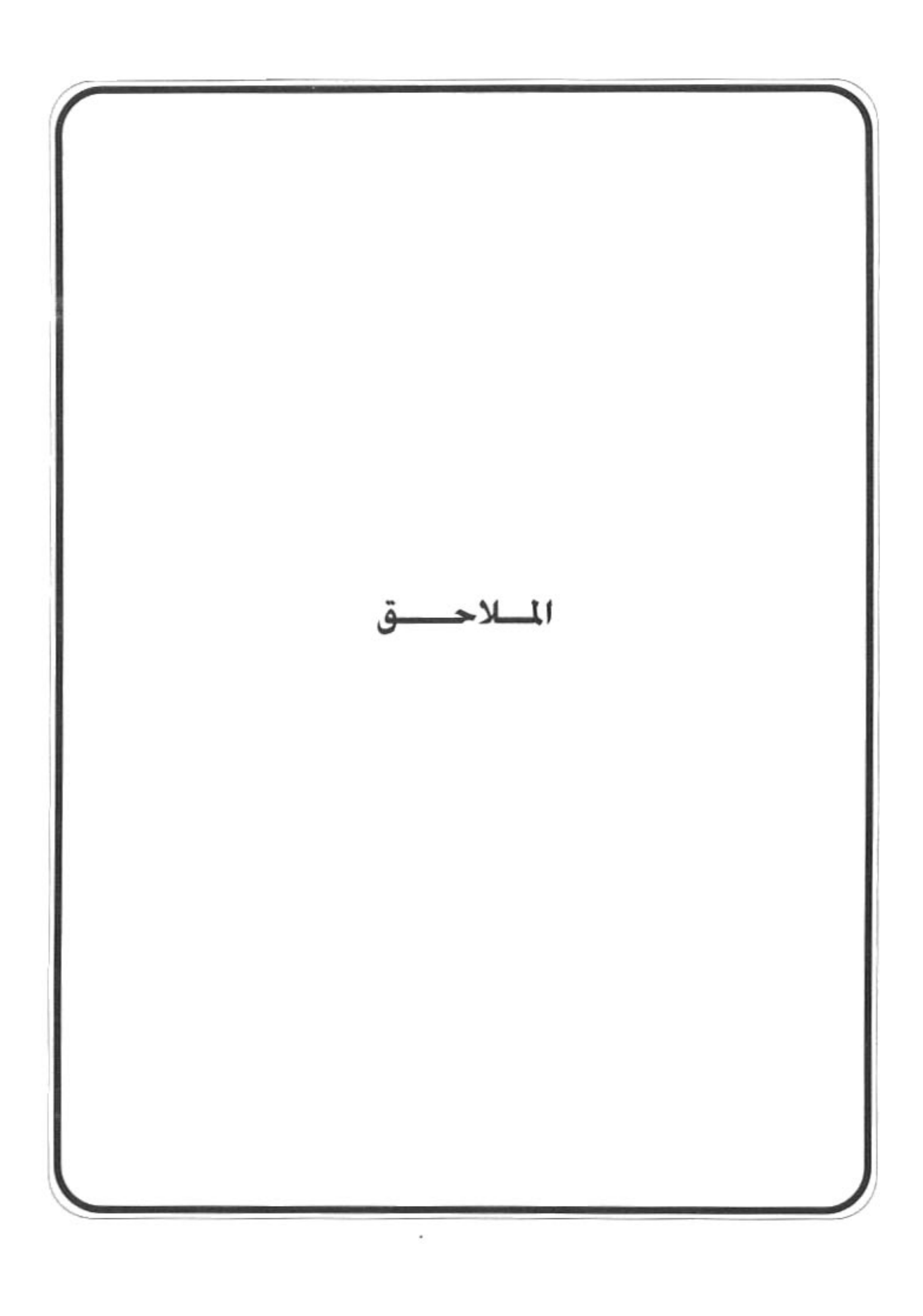
٤ - الديوان العام للخدمة المدنية ، **دليل تصنيف الوظائف لعام ١٤١٤هـ** ، ص ص (٢٦ - ٢٧) .

٥ - مطبوعات الديوان العام للخدمة المدنيـــة ، **مرشـد كتابة الوصف الوظيفى** ، ١٤٠٥هـ .

٦ - الديوان العام للخدمة المدنية ، **مطبوعات عام ١٤١٣هـ** .

٧ - **مطبوعات الديوان العام للخدمة المدنية** ، ص (٣٣) .





الملاحق

مقدمة :

هذا القسم يحتوى على (١٧) ملحقاً ، جميعها فيما عدا الملحق رقم (١) من إعداد وتصميم وزارة الخدمة المدنية . وهى تعكس تلك الجهود المخلصة والجادة التى واكبت مسيرة الخدمة المدنية فى المملكة العربية السعودية منذ انطلاقتها وحتى صدور الخطة الثالثة وما اشتملت عليه من نماذج وجداول ومراشد وأدلة تعريفية يأتى على قمتها أدلة تصنيف الوظائف والتى تقع فى (١٥) مجلداً هى حصيلة جهد استمر لأكثر من عشر سنوات عندما بدأ لأول مرة فى وضع الخطة موضع التنفيذ .

فهرس الملاحق :

ملحق رقم (١)

أوصاف الدرجات في الجدول العام (GS) في نظام تصنيف الوظائف بالحكومة الفدرالية الأمريكية :

الدرجة	التعريف
GS - 1	تتضمن جميع الفئات الوظيفية التي يتطلب أداء واجباتها رقابة مباشرة مع بعض أو بدون أي حرية في ممارسة الحكم المستقل ومن ذلك : ١ – الأعمال الروتينية البسيطة مكتبية أو تجارية أو مالية . ٢ – الأعمال الثانوية الفنية البسيطة في المجالات المهنية والعلمية والتقنية .
GS - 2	تتضمن جميع الفئات الوظيفية التي يتطلب أداء واجباتها : ١ – القيام تحت الرقابة المباشرة وحرية محدودة في ممارسة الحكم المستقل بـ : – أعمال روتينية مكتبية أو تجارية أو مالية . – أعمال فنية محدودة في المجالات العلمية أو المهنية أو التقنية . ويتطلب لأداء هذه الأعمال توافر حد أدنى من التدريب أو الخبرة . ٢ – القيام بأعمال أخرى لها نفس المستوى من الأهمية ودرجة الصعوبة والمسئولية وتتطلب مؤهلات مماثلة .
GS - 3	تتضمن جميع الفئات الوظيفية التي يتطلب أداء واجباتها : ١ – القيام تحت الإشراف المباشر أو العام : – بعمل صعب نوعاً ما ويتضمن قدراً من المسئولية في المجالات المكتبية ، التجارية ، المالية . – أي عمل فني ثانوي محدود في المجالات العلمية ، الفنية ، المهنية . وهذه الأعمال يشترط لأدائها توفر إحدى الحالات التالية : أ – بعض التدريب أو الخبرة . ب – معرفة عملية ببعض الموضوعات الخاصة . جـ – ممارسة محدودة للحكم المستقل في ظل سياسات وإجراءات وأساليب عمل جيدة . ٢ – القيام بأعمال أخرى لها نفس المستوى من الأهمية ودرجة الصعوبة والمسئولية ، وتتطلب مؤهلات مماثلة .

تابع – ملحق رقم (١)

الدرجة	التعريف
GS - 4	تتضمن جميع الفئات الوظيفية التى يتطلب أداء واجباتها : ١ – القيام تحت الرقابة المباشرة أو العامة بـ : – أعمال متوسطة الصعوبة وتتضمن قدراً من المسئولية فى المجالات المكتبية أو التجارية أو المالية . – أعمال فنية ثانوية محدودة فى المجالات المهنية والعلمية والتقنية . ويتطلب أداء هذه الأعمال توفر أحد الشروط التالية : أ – درجة متوسطة من التدريب والإشراف البسيط أو خبرات أخرى مكافئة . ب – معرفة عملية جيدة بموضوعات أو مجالات محددة مكتبية أو معملية أو هندسية أو عملية . جـ – ممارسة محدودة للحكم المستقل فى ظل سياسات وإجراءات وأساليب عمل جيدة . ٢ – القيام بأعمال أخرى لها نفس المستوى من الأهمية ودرجة الصعوبة والمسئولية ، وتتطلب مؤهلات مماثلة .
GS - 5	تتضمن جميع الفئات الوظيفية التى يتطلب أداء واجباتها : ١ – القيام تحت الإشراف العام بـ : – أعمال صعبة وتتضمن قدراً من المسئولية فى المجالات المكتبية أو التجارية أو المالية . – أعمال فنية ثانوية محدودة فى المجالات المهنية أو العلمية أو التقنية . ويتطلب أداء هذه الأعمال توافر أحد الشروط التالية : أ – قدر عن التدريب والإشراف أو خبرات أخرى مكافئة . ب – معرفة عملية واسعة بموضوعات أو مجالات محددة مكتبية أو معملية أو هندسية أو علمية . ٢ – القيام تحت الإشراف المباشر – ومع فرصة محدودة لممارسة الحكم المستقل – بعمل بسيط وثانوي ويتطلب قدراً من التدريب التقنى أو المهنى أو العلمى . ٢ – القيام بأعمال أخرى لها نفس المستوى من الأهمية ودرجة الصعوبة والمسئولية ، وتتطلب مؤهلات مماثلة .

ملحق رقم (٢)

جدول رقم (١) في نظام الموظفين العام لسنة ١٣٦٤هـ

المرتبة	الدرجة	الراتب الشهرى
الممتازة	١	١٢٠٠ ريال عربى
	٢	١١٠٠
	٣	١٠٠٠
الأولى	١	٩٠٠
	٢	٨٥٠
	٣	٨٠٠
الثانية	١	٧٤٥
	٢	٧٠٠
	٣	٦٥٥
الثالثة	١	٦١٠
	٢	٥٧٠
	٣	٥٣٠
الرابعة	١	٤٩٠
	٢	٤٥٥
	٣	٤٢٠
الخامسة	١	٣٨٥
	٢	٣٥٥
	٣	٣٢٥

تابع ملحق رقم (٢)

المرتبة	الدرجة	الراتب الشهرى
السادسة	١	٢٩٥ ريال عربى
	٢	٢٧٠
	٣	٢٤٥
السابعة	١	٢٢٠
	٢	٢٠٠
	٣	١٨٠
الثامنة	١	١٦٠
	٢	١٤٥
	٣	١٣٠
التاسعة	١	١١٥
	٢	١٠٥
	٣	٩٥
العاشرة	١	٨٥
	٢	٨٠
	٣	٧٥
الحادية عشرة	١	٧٠
	٢	٦٥
	٣	٦٠

ملحق رقم (٣)

جدول رقم (٢) فى نظام الموظفين العام لسنة ١٣٦٤هـ

الوظيفة	عدد المراتب	المراتب
معاون نائب الملك	١	(مم) ممتازة
الأمراء ، رئيس القضاء	٩	مم ، ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨
نائب رئيس مجلس الوكلاء	١	مم
نائب رئيس مجلس الشورى	٢	مم ، ١
رئيس الديوان	٦	مم ، ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥
مدير عام	٥	مم ، ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤
عضو مجلس الوكلاء	١	٢
مفتش عام	١	٢
قاضٍ ، عضو محكمة	٧	٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨
مدير مالية		
إدارة ، مصلحة ، مكتب	٧	٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨
أمين سر (سكرتير)	٦	٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ، ٧
عضو مجلس الشورى	١	٣
مستشار فى المفوضيات	٢	٣ ، ٤
قائم بأعمال		
قنصل عام ، قنصل	٣	٣ ، ٤ ، ٥
مفتش	٥	٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ، ٧
طبيب	٤	٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦
مساعد مدير مالية	٧	٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩

تابع ملحق رقم (٣)

الوظيفة	عدد المراتب	المراتب
إدارة ، مصلحة ، مكتب		
أمين جمارك	٥	٤ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨
رئيس كتاب ، رئيس قسم	٦	٤ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩
رئيس قلم		
مهندس زراعى ، ميكانيكى	٤	٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨
- ذو شهادة		
صيدلى	٥	٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩
مفوض	٥	٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩
مدير مدرسة		
أستاذ	٧	٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١١
معلم		
محاسب	٥	٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠
أعضاء الهيئات الرسمية	٤	٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩
محامٍ	٥	٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠
كاتب عدل	٥	٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠
مترجم	٦	٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١١
مهندس بدون شهادة	٦	٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١١
كاتب ، محرر ، كاتب	٥	٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠
حسابات		
قابلة فنية	٤	٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩
أمين صندوق ، أمين	٦	٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١١

تابع ملحق رقم (٣)

الوظيفة	عدد المراتب	المراتب
أمين طوابع		
أمين بيت المال	٦	٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١١
مدقق ، مراقب ، ملاحظ	٦	٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١١
مبصر		
مثمن في الجمارك	٤	٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠
مقيد أوراق ، مسجل ، ناسخ آلة		
معقب	٧	٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١١
مأمور جوازات		
تحرى ، صحى ، إدارى ، مالــى ،		
إذاعة ، مخابــرة ، اســتعلامات	٥	٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١١
سنترال ، هاتف ، سجن ، ملفات		
بندرول الخ		
رئيس ممرضين	٣	٧ ، ٨ ، ٩
معمر خطوط	٤	٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١١
جابٍ	٣	٩ ، ١٠ ، ١١
ممرض	٣	٩ ، ١٠ ، ١١
محضر	٢	١٠ ، ١١
وازن	٢	١٠ ، ١١
عداد	٢	١٠ ، ١١
موزع ، برق ، بريد	٢	١٠ ، ١١

ملحق رقم (٤)

جدول رقم (٢) في نظام الموظفين العام لسنة ١٣٧٣هـ

(مراتب ودرجات داخل الملاك)

المرتبة الممتازة	المربوط ريال		
الحلقة الأولى			
المرتبة الأولى مرتبة ثابتة ذات درجة واحدة	٦٠٠٠		
المرتبة الثانية مرتبة ثابتة ذات درجة واحدة	٣٠٠٠		
	الأولى	الثانية	الثالثة
المرتبة الثالثة مرتبة ذات ثلاث درجات	٢٠٠٠	١٨٠٠	١٦٠٠
المرتبة الرابعة مرتبة ذات ثلاث درجات	١٥٠٠	١٣٧٥	١٢٥٠
الحلقة الثانية			
المرتبة الخامسة مرتبة ذات ثلاث درجات	١١٠٠	١٠٥٠	١٠٠٠
المرتبة السادسة مرتبة ذات ثلاث درجات	٩٣٠	٨٧٥	٨٢٠
المرتبة السابعة مرتبة ذات ثلاث درجات	٧٦٥	٧١٠	٦٦٥
الحلقة الثالثة			
المرتبة الثامنة مرتبة ذات ثلاث درجات	٦١٥	٥٧٠	٥٢٥
المرتبة التاسعة مرتبة ذات ثلاث درجات	٤٨٠	٤٤٠	٤٠٠
المرتبة العاشرة مرتبة ذات ثلاث درجات	٣٧٠	٣٤٠	٣١٠

ملحق رقم (٥)

جدول رقم (٣) فى نظام الموظفين العام لسنة ١٣٧٣هـ

(مراتب ودرجات خارج الملاك)

	الأولى	الثانية	الثالثة
المرتبة الأولى ذات ثلاث درجات	٦٠٠	٥٠٠	٤٠٠
المرتبة الثانية ذات ثلاث درجات	٣٦٠	٣٢٠	٢٨٠
المرتبة الثالثة ذات ثلاث درجات	٢٤٠	٢٢٠	٢٠٠
المرتبة الرابعة ذات ثلاث درجات	١٨٥	١٦٥	١٥٠

نموذج رقم (١٠٣)

ملحق رقم (٦)

نموذج وصف الوظيفة

هذه الصفحة تملأ من قبل الموظف

١ - مسمى الوظيفة .... مرتبتها .... رقمها ....

٢ - اسم شاغل الوظيفة الرباعي .... مرتبته ....

٣ - الوزارة أو المصلحة .... الإدارة .... الوحدة .... مقرها ....

٤ - هل تقوم بعمل يختلف عن مسمى وظيفتك ؟ لا ☐ نعم ☐ ما هو مسمى هذا العمل ؟ ....

هل صدر قرار بتكليفك ؟ لا ☐ نعم ☐ رقم القرار تاريخ / / ١٤هـ

هل تقوم بهذا العمل بصفة دائمة ☐ مؤقتة ☐

٥ - هل وظيفتك إشرافية ☐ أم غير إشرافية ☐

إذا كانت إشرافية فوضح مسميات الوحدات التى تشرف عليها وظيفتك إشرافًا مباشرًا .

مسمى الوحدة	مرتبة رئيسها	عدد موظفى د / هـ	المرتبة الثانية	المرتبة الثالثة	المرتبة الرابعة	المرتبة الخامسة	مراتب أخرى	عدد موظفى خ / هـ

٦ - هل تستعمل آلات أو أجهزة فى أداء عملك ؟ لا ☐ نعم ☐ ما هو نوعها : ....

٧ - الأعمال الرئيسية للوظيفة : ما هى الأعمال التى تقوم بها بصفة دائمة وحدد النسبة المئوية من الوقت لأداء كل عمل . رتبها حسب الأهمية .

النسبة المئوية	أعمال الوظيفة
٪	
٪	
٪	
٪	
٪	

٨ - القرار

أقر أن جميع المعلومات الموضحة أعلاه معلومات صحيحة .

توقيع الموظف .... التاريخ / / ١٤هـ

تابع – ملحق رقم (٦)

هذا الجزء يملأ من قبل الرئيس المباشر

٩ – عدد فى نظرك أعمال هذه الوظيفة والنسبة المئوية التى يحتاجها أداء كل عمل من وقت الموظف .

النسبة المئوية	أعمال الوظيفة
٪	
٪	
٪	
٪	
٪	
٪	
٪	

١٠ – ما هو الحد الأدنى لمؤهلات الوظيفة :
أ – المؤهلات العلمية : ....
ب – الخبرة العملية : ....
جـ – التدريب : ....
د – الخبرات والقدرات الأخرى : ....
١١ – إن جميع المعلومات الواردة فى هذه الاستمارة صحيحة وكاملة حسب معرفتى ما عدا المعلومات الآتية :
١ – ....
٢ – ....
٣ – ....
الاسم الرباعى للرئيس المباشر : .... وظيفته : .... مرتبته : ....
التوقيع : .... التاريخ / / ١٤هـ
١٢ – ملاحظات مدير إدارة الموظفين : بالرجوع إلى السجلات اتضح لى صحة البيانات المقدمة من قبل الموظف
اسم مدير إدارة الموظفين : .... توقيعه : .... التاريخ / / ١٤هـ

---

١٣ – ملاحظات ديوان الموظفين
اسم الموظف الرباعى : .... الوزارة أو المصلحة : ....
مسمى الوظيفة : .... مرتبتها : .... الدرجة : ....
المجموعة : .... الفئة : ....
ملاحظات : ....
توقيع الموظف المسئول   توقيع مدير إدارة التصنيف   الختم

ملحق رقم (٧)
جدول تعاريف المراتب

المرتبة الأولى :

تشتمل جميع فئات الوظائف التى تتضمن واجباتها القيام تحت الإشراف المباشر بتنفيذ الأعمال النمطية البسيطة أو بأى أعمال أخرى مشابهة ضمن نطاق محدود من حرية التصرف .

المرتبة الثانية :

تشتمل جميع فئات الوظائف التى تتضمن واجباتها القيام تحت الإشراف المباشر والإشراف العام بمختلف الأعمال التى تتسم ببعض من الصعوبة وبعض من حرية التصرف فى نطاق التعليمات والإجراءات المقررة .

المرتبة الثالثة :

تشتمل جميع فئات الوظائف التى تتضمن واجباتها القيام تحت الإشراف المباشر أو الإشراف العام بمختلف الأعمال التى قد تتضمن واجبات إشرافية وتتسم بدرجة متوسطة الصعوبة والمسئولية وقدر من حرية التصرف ضمن نطاق التعليمات والإجراءات المقررة .

المرتبة الرابعة :

تشتمل جميع فئات الوظائف التى تتضمن واجباتها القيام تحت الإشراف العام بمختلف الأعمال التى قد تتضمن واجبات إشرافية وتتسم بالصعوبة وبحرية التصرف فى مجال محدود .

تابع - ملحق رقم (٧)

المرتبة الخامسة :

تشمل جميع فئات الوظائف التى تتضمن واجباتها القيام تحت الإشراف العام بمختلف الأعمال التى قد تتضمن واجبات إشرافية وتتسم بالصعوبة وتتميز بمدى كبير من حرية التصرف .

المرتبة السادسة :

تشمل ما يلى :

أ - جميع فئات الوظائف التى تتضمن واجباتها القيام تحت الإشراف العام بمختلف الأعمال التى قد تتضمن واجبات إشرافية وتتسم بقدر كبير من الصعوبة والمسئولية وتتميز بمدى كبير من حرية التصرف . ويتطلب شغل هذه الوظائف قدراً كافياً من التدريب أو التعليم أو الخبرة الكافية .

ب - جميع فئات الوظائف التى يزاول شاغلوها تحت الإشراف العام أو التوجيه العام أعمالاً تخصصية تتسم بالصعوبة وتتميز بمدى محدود من حرية التصرف ويتطلب شغل هذه الوظائف مؤهلاً جامعياً .

المرتبة السابعة :

تشمل ما يلى :

أ - جميع فئات الوظائف التى تتضمن واجباتها القيام تحت الإشراف العام أو التوجيه العام بمختلف الأعمال التى قد تتضمن واجبات إشرافية وتتسم بدرجة كبيرة جداً من الصعوبة والمسئولية وتتميز بمدى كبير من حرية التصرف .

ب - جميع فئات الوظائف التى تتضمن واجباتها القيام تحت الإشراف العام بأعمال تتسم بالصعوبة وتتميز بمدى محدود من حرية التصرف .

جـ - جميع فئات الوظائف التى تتضمن واجباتها القيام تحت الإشراف العام بأعمال

تابع - ملحق رقم (٧)

تخصصية تتسم بالصعوبة وتتميز بمدى محدود من حرية التصرف . ويتطلب شغل هذه الوظائف مؤهلاً جامعياً .

المرتبة الثامنة :

تشمل ما يلى :

أ - جميع فئات الوظائف التى تتضمن واجباتها القيام تحت الإشراف العام أو التوجيه العام بمختلف الأعمال التخصصية فنية أو إشرافية أو الأعمال الإدارية وتتسم بدرجة كبيرة جداً من الصعوبة والمسئولية وبمدى كبير من حرية التصرف . ويتطلب شغل هذه الوظائف معرفة شاملة وقدراً كافياً من التدريب أو التعليم أو الخبرة .

ب - جميع فئات الوظائف التى تتضمن واجباتها القيام تحت الإشراف العام أو التوجيه العام بأعمال صعبة جداً وتتميز بمدى واسع من حرية التصرف . وتتطلب مؤهلاً جامعياً مع قدر كبير من الخبرة أو التدريب أو التعليم الإضافى .

جـ - جميع فئات الوظائف التى تتضمن واجباتها القيام تحت الإشراف العام بأعمال تخصصية تتسم بالصعوبة وتتميز بمدى محدود من حرية التصرف . وتتطلب مؤهلاً جامعياً مع قدر من الخبرة أو التدريب أو التعليم الإضافى .

المرتبة التاسعة :

تشمل ما يلى :

أ - جميع فئات الوظائف التى تتضمن واجباتها القيام تحت الإشراف العام أو التوجيه العام بأعمال بالغة الصعوبة والمسئولية فى المجالات الفنية أو الإشرافية أو الإدارية وتتميز بمدى واسع من حرية التصرف . ويتطلب شغل هذه الوظائف معرفة شاملة وقدراً كافياً من التدريب أو التعليم أو الخبرة .

تابع – ملحق رقم (٧)

ب – جميع فئات الوظائف التى تتضمن واجباتها القيام تحت الإشراف العام بأعمال تخصصية على درجة عالية من الصعوبة والمسئولية وتتميز بمدى واسع من حرية التصرف وتتطلب مؤهلاً جامعياً مع قدر كافٍ من التدريب أو التعليم الإضافى أو الخبرة .

جـ – جميع فئات الوظائف التى تتضمن واجباتها القيام تحت الإشراف العام أو التوجيه العام بأعمال تخصصية صعبة جداً ، تتميز بمدى واسع من حرية التصرف وتتطلب مؤهلاً جامعياً مع قدر كافٍ من التدريب أو التعليم الإضافى أو الخبرة .

المرتبة العاشرة :

وتشمل ما يلى :

أ – جميع فئات الوظائف التى تتضمن واجباتها القيام تحت التوجيه العام بمختلف الأعمال الفنية أو الإشرافية أو الإدارية وتتسم بصعوبة ظاهرة وتتميز بمدى واسع من حرية التصرف . ويتطلب شغل هذه الوظائف معرفة شاملة وقدراً كافياً من التدريب أو التعليم أو الخبرة .

ب – جميع فئات الوظائف التى تتضمن واجباتها القيام بأعمال على درجة عالية جداً من الصعوبة والمسئولية وتتميز بمدى واسع من حرية التصرف . وتتطلب مؤهلاً جامعياً مع قدر كافٍ من التدريب أو التعليم أو الخبرة .

جـ – جميع فئات الوظائف التى تتضمن واجباتها القيام تحت التوجيه العام بأعمال تخصصية على درجة عالية من الصعوبة والمسئولية وتتميز بمدى واسع من حرية التصرف . وتتطلب مؤهلاً جامعياً مع قدر كافٍ من التدريب أو التعليم الإضافى أو الخبرة .

تابع – ملحق رقم (٧)

المرتبة الحادية عشرة :

تشمل ما يلى :

أ – جميع فئات الوظائف التى تتضمن واجباتها القيام بأعمال ذات أهمية عامة تتسم بدرجة استثنائية من الصعوبة والمسئولية وتتعلق بتخطيط وإدارة النشاطات التخصصية التعليمية والفنية والإدارية . وتتطلب خبرة طويلة مع القدرة على القيادة فى مختلف مجالات الأعمال .

ب – جميع فئات الوظائف التى تتضمن واجباتها القيام بأعمال استشارية وأعمال متخصصة وتتطلب مؤهلاً جامعياً مع خبرة طويلة .

المرتبة الثانية عشرة :

تشمل ما يلى :

أ – جميع فئات الوظائف التى تتضمن واجباتها القيام بأعمال ذات أهمية عامة على جانب عظيم من الصعوبة والمسئولية وتتعلق بتخطيط وإدارة وتوجيه الأعمال التخصصية أو التعليمية أو الإدارية مع القدرة على القيادة فى مختلف المجالات .

ب – جميع فئات الوظائف التى تتضمن واجباتها القيام بأعمال استشارية وأعمال تخصصية وتتطلب مؤهلاً جامعياً مع خبرة طويلة .

المرتبة الثالثة عشرة :

تشمل ما يلى :

أ – جميع فئات الوظائف التى تتضمن واجباتها القيام بأعمال ذات أهمية عامة ، تتسم بدرجة عالية من الصعوبة وتتعلق بتخطيط وتوجيه الأعمال المتخصصة أو التعليمية أو الإدارية مع القدرة على القيادة فى مختلف مجالات الأعمال .

تابع – ملحق رقم (٧)

ب – جميع فئات الوظائف التى تتضمن واجباتها القيام بأعمال استشارية وأعمال متخصصة .

المرتبة الرابعة عشرة :

توضع بالمرتبة الرابعة عشرة وظائف لوكلاء الوزارات المساعدين ومن فى مرتبتهم .

المرتبة الخامسة عشرة :

توضع بالمرتبة الخامسة عشرة وظائف لوكلاء الوزارات ومن فى مرتبتهم .

ملحق رقم (٨)

المملكة العربية السعودية
ديوان الموظفين العام
المديرية العامة للتصنيف
نموذج رقم (٢٠٠)

نموذج مواصفات الفئة

المجموعة النوعية : ....
الـرقـم : ....

مسمى الفئة : ____________ مرتبتها : ____________ رقمها : ________

خواص الفئة : ____

____

____

الواجبات والمسئوليات : ____

____

____

الحد الأدنى من المؤهلات : ____

____

____

المهارات والقدرات : ____

____

____

ملحق رقم (٩)

الديوان العام للخدمة المدنية
الإدارة العامة للتصنيف
نموذج (٢٠٨)

الـرقــم: ....
التـاريخ / / ١٣٩هـ

وصف موجز عن الوظيفة المطلوب الإعلان عنها

مسمى الوظيفة ( ) المرتبة .... الرقم	الفئة	رقم الفئة ....

وصف موجز للواجبات والمسئوليات	المؤهلات المطلوبة
	القدرات والمهارات ....
ملاحظات :	

المختص .... مدير الإجراءات .... مدير عام التصنيف ....

ملحق رقم (١٠)

المجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية الرمز : المجموعة العامة للوظائف الإدارية المعاونة الرمز :	نموذج جمع المعلومات لوصف الوظيفة

التعبئة	الجزء	الفقرة	
بعبأ من قبل الموظف شاغل الوظيفة			١ - معلومات عامة - يرجى تسجيل المعلومات فى الفراغ المخصص أدناه :
	الأول	١	مسمى الوظيفة ______ الفئة ______ المرتبة ______ الرقم ______ الرمز ______
		٢	اسم شاغل الوظيفة الرباعى : ______
		٣	الوزارة أو المصلحة : ______ الإدارة ______ الفرع ______ القسم أو الشعبة ______
		٤	المقر أو المدينة : ______
	الثانى		٢ - معلومات أساسية
		٥	- يرجى تسجيل المعلومات فى الفراغ أو الخانة المخصصة أدناه : موقع الوظيفة : يحدد موقع الوظيفة فى التشكيل التنظيمى الوظيفى
		٦	طبيعة العمل : ______
		٧	الغرض من الوظيفة : ______
		٨	الواجبات والمسئوليات الرئيسية : ماهى الواجبات والمسئوليات الرئيسية التى تقوم بها بصفة دائمة ، رتبها حسب الأهمية وحدد النسبة المئوية من الوقت لأداء كل منها :

الترتيب	واجبات الوظيفة	النسبة المئوية ٪
١		
٢		
٣		
٤		
٥		
٦		

تابع – ملحق رقم (١٠)

التعبئة	الجزء	الفقرة	
يعبأ من قبل الموظف شاغل الوظيفة	الثالث	٩	٣ – العوامل (متطلبات الوظيفة)

– يرجى وضع علامة (√) في المربع المناسب وتسجيل المعلومات في الفراغ أو الخانة المخصصة لذلك أدناه .

المسئولية

١ – الإدارة :

(أ) إدارة وتوجيه العمل :

– هل تقوم بطريق مباشر أو عن طريق مرؤوسيك بالإشراف على المرؤوسين أو الموظفين الآخرين ؟

☐ لا ☐ نعم ، ما الوحدات التى تقوم بإدارتها وعدد الموظفين الذين تشرف عليهم ؟

مسمى الوحدة	مرتبة رئيسها	الإشراف		عدد الموظفين	المرتبة														عدد المستخدمين
		مباشر	غير مباشر		١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	
		المرؤوسين																	
		–	موظفين آخرين																

(ب) الإشراف على الآخرين : ما هو مدى إشرافك على المرؤوسين و الموظفين الآخرين ؟

☐ إشراف عام على مناشط العمل .
☐ مراجعة النتائج والأداء .
☐ تخطيط العمل وتوزيع القوى العاملة وتوجيه وإدارة أكثر من مجموعة عمليات .
☐ أنواع أخرى ، تحدد ....
☐ تحديد العمل وتوجيه وإدارة مجموعة من العمليات .
☐ إشراف عام على العاملين مشتملاً على كتابة التقارير الرسمية (الانضباط) التدريب – الإجازات .

(جـ) المسئولية المالية : (١) هل الوظيفة التى تقوم بها تتطلب القيام بمسئوليات مالية ؟

☐ لا ☐ نعم ، حدد نوعها وطبيعتها .

(٢) ماهو مدى مسئوليتك تجاه الإذن بالصرف أو التمهيد له أو جمع المال أو حفظ المواد أو الممتلكات الحكومية وما هو مدى سلطاتك المالية ؟

☐ التصرف فى المواد والممتلكات الحكومية .
☐ تحديد المدفوعات أو الإذن بها .
☐ تخفيض وتقسيط المدفوعات .
☐ مراقبة العقود وسيرها وقبول أو تعديل المواصفات .
☐ سلطات مالية أخرى ، تحدد ______________________
☐ تحديد كمية وأسبقيات المصروفات المالية .
☐ تقدير وجمع الأموال .
☐ تحديد المواصفات ومواعيد ومبالغ العقودات .
☐ تحديد مستويات المستودعات وحفظ المواد .

تابع – ملحق رقم (١٠)

التعبئة	الجزء	الفقرة	
يعبأ من قبل الموظف شاغل الوظيفة	الثالث	٩	٣ – العوامل (متطلبات الوظيفة) – يرجى وضع علامة (√) فى المربع المناسب وتسجيل المعلومات فى الفراغ أو الخانة المخصصة لذلك أدناه : المسئولية (د) الرقابة والإشراف : (١) ماهو مدى ونوع وطبيعة التوجيهات والتعليمات التى تتلقاها من رئيسك المباشر وفى أى مرحلة من مراحل العمل ؟ (أ) فى بداية العمل تتلقى توجيهات وتعليمات : ☐ تغطى كيفية إنجاز العمل . ☐ تحدد أسبقيات العمل . ☐ تغطى الجوانب الجديدة . ☐ أخرى ، تحدد : ________
			(ب) فى أثناء سير العمل : تتلقى توجيهات وتعليمات : ☐ ملزمة لا تخالفها . ☐ غير محدد وتعمل مستقلاً . ☐ لا توجد توجيهات وترجع للرئيس المباشر . ☐ لا توجد توجيهات وتعمل وفقًا للخطة الموضوعة . (٢) ماهو مدى مراجع الرئيس المباشر لعملك ؟ ☐ مراجعة تفصيلية والعمل روتينى بسيط . ☐ مراجعة للتاكد من سير العمل تغطى كل الخطوات . ☐ مراجعة للتاكد من تنفيذ التوجيهات تتم باستمرار . ☐ مراجعة للتاكد من اتباع الإجراءات والتعليمات المحددة . ☐ مراجعة معظم العمل الذى يؤدى حسب تعليمات وإجراءات معرفة وواضحة . ☐ مراجعة فى شكل ملاحظات وتعليمات . ☐ مراجعة سريعة لجزء من العمل . ☐ أخرى ، تحدد ________ ويراجع الجزء الآخر فى نهاية العمليات ________ أذكر أمثلة : ________
			المرَاجِع : (٣) ماهو نوع وطبيعة المرَاجِع (المرَاجِع والإرشادات) التى تستعين بها لتأدية عملك ؟ ☐ دليل مكتبى . ☐ خطط ومشاريع معتمدة . ☐ توجيهات وتعليمات . ☐ أنظمة . ☐ لوائح تنفيذية . ☐ قرارات . ☐ أخرى ، تحدد ________

تابع – ملحق رقم (١٠)

التعبئة	الجزء	الفقرة	
يعبأ من قبل الموظف شاغل الوظيفة	الشـــــاملـ	٩	٣ – العوامل (متطلبات الوظيفة) (٤) ماهو مدى استعمالك للمراجع ؟ ومدى توفرها ؟ وما مدى حريتك فى التصرف فى اختيارها أو تفسيرها أو تطويرها ؟ ☐ متوفرة وتغطى كل جوانب العمل . ☐ حرية التصرف فى اختيار بعضها . ☐ ملائمة وتطوير بعضها فى حدود ضيقة . ☐ إعداد مقترحات بتطويرها فى حدود معقولة . ☐ تطويرها وتفسيرها دون حدود . أذكر أمثلة : ________
			(هـ) مسئولية تشغيل الأجهزة : هل يتطلب عملك تشغيل أجهزة ؟ ☐ لا ☐ نعم ☐ تشغيل أجهزة مكتبية . ☐ تشغيل أجهزة ميكروفيلم . ☐ تشغيل أجهزة ميكروفيش . ☐ تشغيل أجهزة أخرى ، تحدد ________
			(و) مسئولية السكرتارية : ١ – هل تقوم بأعمال السكرتارية ؟ ☐ لا ☐ نعم ٢ – ما هو المسمى التنظيمى للوحدة الإدارية التى تعمل بها ؟
			٣ – ماهو مسمى وظيفة رئيسك المباشر ؟ الفئة ________ المرتبة ________ الرمز ________ ٤ – ماهو نوع وطبيعة الأعمال الموكلة لك ؟ ☐ أعمال تتطلب الدقة والسرية . ☐ أعمال سرية تتطلب الدقة والاعتماد عليك إلى حد كبير . ☐ أعمال سرية للغاية تتطلب الحذر والدقة والاعتماد عليك كلياً . ☐ أخرى ، تحدد ________
			٥ – ما هى النتائج المباشرة للأخطاء المحتملة الوقوع المترتبة على عدم تحقيق مستويات العمل الذى يتطلب السرية والدقة والاعتماد ؟ ☐ تبديد الزمن أو تأخر العمل تسبب إحراج المسئول . ☐ إحداث آثار يمكن تلافيها ولكن يترتب عليها مشكلات غير عادية . ☐ إحداث آثار خطيرة لا يمكن تلافيها تضر بالمصلحة العامة . ☐ أخرى ، تحدد ________

تابع – ملحق رقم (١٠)

التعبئة	الجزء	الفقرة	٣ – العوامل (متطلبات الوظيفة)
يعبأ من قبل الموظف شاغل الوظيفة	الثالث	١٠	الصعوبة :

الصعوبة :

(١) ما هى الحلول التى توفرها شخصياً لحل مشاكل العمل اليومية والحلول التى توفرها بمشاركة المرؤوسين أو الموظفين الآخرين الذين تدير وتوجه عملهم ؟

حلول توفرها :

☐ نتيجة لتوجهيات الرئيس المباشر .
☐ لأنها تقع فى دائرة اختصاصك .
☐ بتوجيهات للمرؤوسين أو الموظفين الآخرين .
☐ بمساهمة المرؤوسين أو الموظفين الآخرين .

أذكر أمثلة : ______________________________

____

____

(٢) ما مدى درجة التفكير المطلوبة للتعرف على مشاكل العمل اليومية والمبادأة وابتكار الحلول والمفاضلة بينهما ؟

☐ تفكير فى حدود التعليمات الواضحة .
☐ تفكير بسيط لحل المشاكل الروتينية .
☐ تفكير محدود لحل المشاكل الروتينية .
☐ تفكير محدود لحل مشاكل العمل اليومية ويرجع للرئيس المباشر لأخذ المشورة فى بعض الحالات التى لا تغطيها التعليمات والتوجيهات بطريقة مباشرة .
☐ حد أدنى من التفكير الخيالى لاختيار عدد من البدائل لحل مشاكل العمل .
☐ تفكير بسيط للغاية لحل بعض المشاكل الروتينية فى حدود التعليمات والتوجيهات .
☐ تفكير محدود للغاية لحل المشاكل العادية ويرجع للرئيس المباشر .
☐ تفكير محدود لحل المشاكل الروتينية ويرجع للرئيس المباشر لتفسير الأنظمة أو اللوائح أو التعليمات .
☐ حد أدنى من التفكير الخيالى لحل مشاكل العمل الروتينية الصعبة ويرجع للرئيس المباشر فى الحالات التى لا تغطيها المراجع أو الدالات الجديدة .
☐ حد أدنى من التفكير الخيالى لاختيار الإجراءات أو الأساليب القياسية لحل المشاكل أو تطوير الأساليب أو اقتراح أساليب جديدة .

تابع – ملحق رقم (١٠)

التعبئة	الجزء	الفقرة
يعبأ من قبل الموظف شاغل الوظيفة	الثالث	١٠

٣ – العوامل (متطلبات الوظيفة)

☐ حد أدنى من التفكير الخيالى البناء لملاءمة المواضيع داخل الحدود المرسومة والمشاكل ذات طبيعة متجانسة .

☐ تفكير خيالى بناء ، تتفاعل مع مشاكل ذات مواضيع متعددة أو موضوع ذى طبيعة تخصصية عالية .

☐ تفكير خيالى بنّاء ، المراجع غير متوفرة أحيانًا ، تتفاعل مع المشاكل متعددة المجالات .

☐ تفكير عميق ، المراجع غير متوفرة تتفاعل مع مشاكل محددة وبصورة دائمة .

☐ تفكير عميق للغاية لا توجد مراجع تتفاعل مع مشاكل فى مجالات متعددة ومتشبعة أو جديدة

أذكر أمثلة : ________________

____

---

٢ – اتخاذ القرارات والحكم على الأمور :

(١) القرارات : هل تقوم باتخاذ قرارات لإدارة وتوجيه العمل ؟

☐ لا ☐ نعم

اذكر نوع وطبيعة ومجال القرارات التى تتخذها بمفردك ، والقرارات التى تشارك الآخرين فى اتخاذها :

(أ) قرارات عامة :

☐ تؤثر فى أهداف الوحدة أو المعايير الأساسية أو الإجراءات على مستوى الوحدة .

☐ تؤثر فى المشاريع الجديدة أو تحدث تغيرًا فى الخطط المرسومة .

☐ تتعلق بإعادة النظر فى الخطط والمشاريع الموضوعة المتفق عليها .

☐ أخرى ، تحدد ________________

أذكر أمثلة للقرارات التى : ________________

– تتخذها بمفردك / ________________

– تشارك الآخرين فى اتخاذها ومن الذى يصدر القرار / ________________

☐ صياغة الخطوط العريضة اللازمة لتنفيذ الخطط الموضوعة .

☐ تحديد البرنامج الزمنى لتنفيذ الخطط أو البرامج أو المشاريع .

☐ أخرى ، تحدد ________________

تابع – ملحق رقم (١٠)

التعبئة	الجزء	الفقرة	
			٣ – العوامل (متطلبات الوظيفة)
يعبأ من قبل الموظف شاغل الوظيفة	الـثـــالـــث	١٠	أذكر أمثلة للقرارات التى : ________ – تتخذها بمفردك / ________

– تشارك الآخرين فى اتخاذها ومن الذى يصدر القرار / ________

(١) الحكم على الأمور :

ما هو مدى ممارستك الحكم على الأمور أثناء تأدية عملك ؟

يتطلب العمل الحكم على الأمور فى أعمال :

- ☐ بسيطة ذات طابع روتينى متكرر .
- ☐ روتينية فى إطار إجراءات محددة .
- ☐ حرية التصرف فى اختيار الأنظمة واللوائح والتعليمات فى حدود ضيقة أو رفع توصيات فى موضوعات روتينية أو متكررة .
- ☐ تفسير المراجع التى تشمل على موضوعات مرتبطة بالعمل أو رفع توصيات فى حدود التخصص .
- ☐ روتينية ذات طبيعية مختلفة .
- ☐ روتينية ذات إجراءات وقواعد معرفة ورفع توصيات تحدد اتجاه سير العمل .
- ☐ حرية التصرف فى اختيار الأنظمة والإجراءات والمقاييس أو رفع توصيات فى مجال العمل .
- ☐ أخرى ، تحدد ________

اذكر أمثلة : ________

الاتصال :

(١) التمثيل : هل تقوم بتمثيل الجهة أو الوحدة التى تتبع لها فى الداخل أو الخارج ؟

☐ لا ☐ نعم

حدد دورك فى الحالات أو الظروف التى تمثل فيها الجهة أو الوحدة التى تعمل بها وما هو مدى السلطات المفوضة لك :

(أ) التمثيل داخل جهة العمل :

- ☐ مناقشة الخطط والمشاريع المعتمدة أو الجديدة .
- ☐ إسداء المشورة التخصصية .
- ☐ اجتماعات دورية منتظمة .
- ☐ المشاركة فى تطوير أساليب العمل والأداء .
- ☐ إنهاء بعض الإجراءات المشتركة مع أطراف أخرى .
- ☐ لجان ، اذكر بالتحديد

– قرار تشكيل اللجنة أو اللجان :

– اسم اللجنة أو اللجان ☐ مؤقتة ☐ مستديمة

تابع - ملحق رقم (١٠)

التعبئة	الجزء	الفقرة	٣ - العوامل (متطلبات الوظيفة)
يعبأ من قبل الموظف شاغل الوظيفة	الـثــالــث	١١	- مسمى الوظيفة ______ الفئة ___ المرتبة ___
			- مسمى وظائف الأعضاء ______ الفئة ___ المرتبة ___
			- المهام الموكلة إلى اللجنة أو اللجان : ______
			- قرارات اللجنة أو اللجان : ☐ ملزمة التنفيذ . ☐ فى شكل توصيات . - حدود السلطات المفوضة لك : ☐ تفويض مطلق ☐ فى حدود اختصاصات وظيفتك ☐ رفع التوصيات والملاحظات (ب) التمثيل خارج جهة العمل : ☐ مناقشة الميزانية العامة أو المشاريع . ☐ دراسة العقود . ☐ تنسيق الإجراءات المشتركة . ☐ الاشتراك فى المؤتمرات المحلية . ☐ المساهمة والاشتراك فى المؤتمرات الإقليمية والدولية . ☐ اجتماعات دورية . ☐ لجان محلية ، اذكر بالتحديد ______
			- قرار تشكيل اللجنة أو اللجان : ______
			- اسم اللجنة أو اللجان : ______
			- قرارات اللجنة أو اللجان : ☐ ملزمة ☐ فى شكل توصيات . - حدود السلطات المفوضة : ☐ تفويض مطلق . ☐ فى إطار وجهة نظر الجهة التى تمثلها . ☐ رفع التوصيات والتعليق عليها .

تابع – ملحق رقم (١٠)

<table>
<tr><td>التعبئة</td><td>الجزء</td><td>الفقرة</td><td colspan="5">٣ – العوامل (متطلبات الوظيفة)</td></tr>
<tr><td rowspan="6">يعبأ من قبل الموظف شاغل الوظيفة</td><td rowspan="6">الشـــاغـــل</td><td rowspan="4">١١</td><td colspan="5">(٢) الاتصال بالآخرين :
– هل تتطلب طبيعة عملك الاتصال بأشخاص من خارج قسمك المباشر أو خارج الجهة التى تعمل بها ؟
☐ لا ☐ نعم
اذكر الجهة التى يتم بها الاتصال والغرض منه والزمن المستغرق فيه ؟</td></tr>
<tr><td colspan="2">الجهة التى يتم الاتصال</td><td>نوع الاتصال</td><td>الغرض من الاتصال</td><td>تكرار الاتصال والزمن المستغرق فيه</td></tr>
<tr><td>داخل</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>خارج</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>١٢</td><td colspan="5">بيئة العمل :
١ – ظروف العمل :
(١) ماهو المكان الذى تؤدى فيه العمل ؟
☐ مكتب . ☐ مستودع . ☐ مكان أخر ، يحدد :
(٢) ما هو الزمن الذى تستغرقه فى مكان العمل ؟
☐ كل الوقت ☐ بعض الوقت ☐ أحيانًا .
(٣) هل تؤدى عملك فى عدة أمكنة ؟
☐ لا ☐ نعم ، اذكر السبب مع تحديد النسبة المئوية من الزمن الذى تستغرقه فى كل مكان منها ؟</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="5">(٤) ما هى الظروف التى تؤدى فيها عملك ، من ناحية الإضاءة ، التهوية ، الحرارة ، الرطوبة ؟
☐ ظروف غير عادية . ☐ ظروف عادية . ☐ ظروف جيدة .
(٥) ما هى المضايقات التى تكتنف طبيعة عملك ؟
☐ إجهاد . ☐ ازدحام . ☐ أخرى ، تحدد
١ – المجهودات البدنية :
– هل تبذل فى عملك مجهودات بدنية ؟
☐ مجهود بدنى عادى . ☐ مجهود بدنى متوسط . ☐ مجهود بدنى كبير .</td></tr>
</table>

تابع – ملحق رقم (١٠)

التعبئة	الجزء	الفقرة	٣ – العوامل (متطلبات الوظيفة)
يعبأ من قبل الموظف شاغل الوظيفة	الثالث	١٣	المؤهلات :

١ – المعرفة والمهارة : ماهى المعارف والمهارات والقدرات التى تتطلبها الوظيفة ؟

- ☐ معرفة بالأعمال البسيطة .
- ☐ معرفة بالإجراءات الأساسية والتعليمات فى حدود ضيقة .
- ☐ معرفة بالأسس والأساليب المرتبطة بمجال العمل أو معرفة بنوعية الإجراءات المرتبطة بالعمل المكتبى أو الميدانى .
- ☐ معرفة بالأسس والمفاهيم الأساسية أو معرفة بنوعية إجراءات العمل .
- ☐ معرفة كاملة بتطبيق الأسس والإجراءات الجديدة بمهارة .
- ☐ تفوقًا كبيرًا فى مجال العمل والقدرة على الابتكار والتطوير بمهارة .
- ☐ تفوقًا تامًا فى مجال العمل والقدرة على ابتداع أفكار جديدة أو تطبيق نظريات جديدة بمهارة عالية .
- ☐ تفوقًا كاملاً والقدرة على ابتداع نظريات أو تطبيق نظريات جديدة بمهارة فائقة .
- ☐ معرفة بالإجراءات والقواعد البسيطة .
- ☐ معرفة بالإجراءات الأساسية المختلفة المرتبطة بتنفيذ الأنظمة أو اللوائح أو التعليمات .
- ☐ معرفة بالأسس والمفاهيم والقدرة على تطبيق هذه المعرفة .
- ☐ معرفة بربط الأسس والمفاهيم الأساسية والإجراءات بأخرى مشابهة وتطبيق هذه المعرفة بمهارة .
- ☐ تفوقًا فى مجال العمل والقدرة على ابتكار وتطوير أساليب وإجراءات العمل .
- ☐ تفوقًا كبيرًا جدًا مع القدرة على ابتداع أفكار جديدة أو تطبيق نظريات جديدة بمهارة مرتفعة .
- ☐ تفوقًا كاملاً فى مجال العمل والقدرة على ابتداع نظريات جديدة بمهارة عالية جدًا .

٢ – الحد الأدنى للمؤهلات والخبرات :

ماهو الحد الأدنى للمؤهلات والخبرات التى أهلتك لتأدية أعمال الوظيفة ؟

المؤهلات والخبرات	نوعهـــــا	مدتها
المؤهلات العلمية		
الخبرات العملية		
التدريب		
خبرات وقدرات أخرى		

تابع – ملحق رقم (١٠)

التعبئة	الجزء	الفقرة	٤ – إقرار الموظف شاغل الوظيفة
يعبأ من قبل الموظف شاغل الوظيفة	الرابع	١٤	إقرار : أقر أن جميع المعلومات الموضحة أعلاه صحيحة التوقيع ____________ التاريخ / / ١٤هـ
		١٥	٥ – ملاحظات وتعليقات إقرار الرئيس المباشر : ١ – الملاحظات والتعليقات : (١) ماهى اختصاصات وأهداف الجهة التى يتبع لها الموظف شاغل الوظيفة ؟

الجهة	الاختصاصات	الأهداف

(٢) هل ينسجم موقع الوظيفة والغرض منها مع هذه الاختصاصات والأهداف ؟

☐ نعم ☐ لا ، حدد موقعها : ____________

(٣) هل تتفق مع الموظف شاغل الوظيفة فى ترتيبه للواجبات والمسئوليات الرئيسية ؟

☐ نعم ☐ لا ، أعد ترتيبها حسب ما تراه مناسبًا فى الخانة المخصصة لذلك فى الفقرة (٨) الواجبات والمسئوليات الرئيسية .

(٤) هل تتفق مع الموظف شاغل الوظيفة فى الحد الأدنى للمؤهلات والخبرات ؟

☐ نعم ☐ لا ، فما هى فى رأيك ؟ اذكرها بالتفصيل :

٢ – إقرار الرئيس المباشر : أقر أن جميع المعلومات أعلاه صحيحة

الاسم الرباعى : ____________

الفئة : ____________ المرتبة ____________

التوقيع /____________ التاريخ / / ١٤هـ

١٦   ٦ – ملاحظات الجهة المختصة :

١ – مدير شئون الموظفين : بالرجوع إلى السجلات اتضح لى صحة البيانات المقدمة من شاغل الوظيفة ورئيسه المباشر

الاسم الرباعى : ____________

التوقيع / ____________ التاريخ / / ١٤هـ

٢ – الديوان العام للخدمة المدنية : اسم الموظف المختص : ____________ التوقيع /____________

مسمى الوظيفة : ____________

الفئة :____________ المرتبة ____________ التاريخ / / ١٤هـ

ملاحظات : ____________

اسم الموظف المسئول :____________

التوقيع / ____________

ملحق رقم (١١)

نموذج التقرير النهائى للمقابلة الوظيفية	

موقع الوظيفة :

طبيعة عمل الوظيفة :

الغرض من الوظيفة :

الواجبات (الأعمال) الرئيسية مرتبة حسب الأهمية :

الواجبات (الأعمال) الرئيسية مرتبة حسب درجة المسئولية ودرجة الصعوبة :

- الواجبات الأكثر مسئولية :

- الواجبات الأكثر صعوبة :

تابع - ملحق رقم (١١)

عناصر إشغال الوظيفة :

- العناصر الدالة على القدرة لأداء الواجبات (الأعمال) الأكثر مسئولية :

المعرفة :

القدرة :

المهارة :

- العناصر الدالة على القدرة لأداء الواجبات (الأعمال) الأكثر صعوبة :

المعرفة :

القدرة :

المهارة :

مستويات عناصر تقييم الوظيفة :

- مستوى عامل الصعوبة (مع الأمثلة) :

تابع – ملحق رقم (١١)

– مستوى عامل الاتصال (مع الأمثلة) :

– مستوى عامل بيئة العمل :

– مستوى عامل التأهيل :

المعرفة :

القدرة :

المهارة :

المؤهلات العلمية :

التدريب ونوعه :

الخبرة العملية مرتبة حسب أهميتها :

أ – مباشرة :

ب – نظيرة :

جـ – مقبولة :

اسم المصنف :	التوقيع :	التاريخ :

ملحق رقم (١٢)

الإدارة العامة للتصنيف

نموذج وصف الوظيفة المفرد

الإدارية والمالية والإدارية المعاونة

المجموعة العامة		الرمـز :
المجموعة النوعية		الرمـز :
سلسلة الفئـات		الرمـز :

أولاً : معلومات عامة

مسمى الوظيفة : المرتبة (   ) الرمز (   )

اسم شاغل الوظيفة : الوزارة أو المصلحة :

الوظيفة : القسم أو الشعبة :

الإدارة : المقر أو المدينة :

فـــرع :

ثانيًا : معلومات أساسية

موقع الوظيفة :

الغرض من الوظيفة :

تابع – ملحق رقم (١٢)

الواجبات والمسئوليات الرئيسية :

ثالثًا : العوامل (متطلبات الوظيفة)

١ – المسئولية :

أ – الإشراف على الآخرين :

ب – المسئولية المالية :

جـ – الرقابة والإشراف :

د – مسئولية تشغيل الأجهزة :

هـ – مسئولية السكرتارية :

تابع – ملحق رقم (١٢)



٢ – الصعوبة :

أ – حل المشاكل :

ب – اتخاذ القرارات والحكم على الأمور :

٣ – الصعوبة :

– الاتصال والتمثيل :

٤ – بيئة العمل :

أ – ظروف العمل :

ب – المجهودات البدنية :

تابع - ملحق رقم (١٢)

٥ - المؤهلات :

أ - المعرفة والمهارة :

- المعرفة :

- القدرة :

- المهارة :

ب - الحد الأدنى من المؤهلات والخبرات :

كما هو وارد فى جدول تحديد مستويات الدخول للمؤهلات العلمية وعدد سنوات الخبرة المطلوبة مع كل مؤهل علمى (الوارد فى دليل تصنيف الوظائف) .

الوزن الوظيفى (   )

ملحق رقم (١٣)

الإدارة العامة للتصنيف

نموذج وصف الوظيفة القياسى المفرد

الإدارية والمالية والإدارية المعاونة

المجموعة العامة		الرمـز :
المجموعة النوعية		الرمـز :
سلسلة الفـئـات		الرمـز :

مسمى الوظيفة :   المرتبة (   ) الرمز (   )

مستويات عوامل الوصف القياسى

١ - المسئولية :

أ - الإشراف على الآخرين :

تابع – ملحق رقم (١٣)

ب – المسئولية المالية :

جـ – الرقابة والإشراف :

د – مسئولية تشغيل الأجهزة :

هـ – مسئولية السكرتارية :

٢ – الصعوبة :

أ – حل المشاكل :

تابع - ملحق رقم (١٣)

ب - اتخاذ القرارات والحكم على الأمور :

٣ - الاتصال :

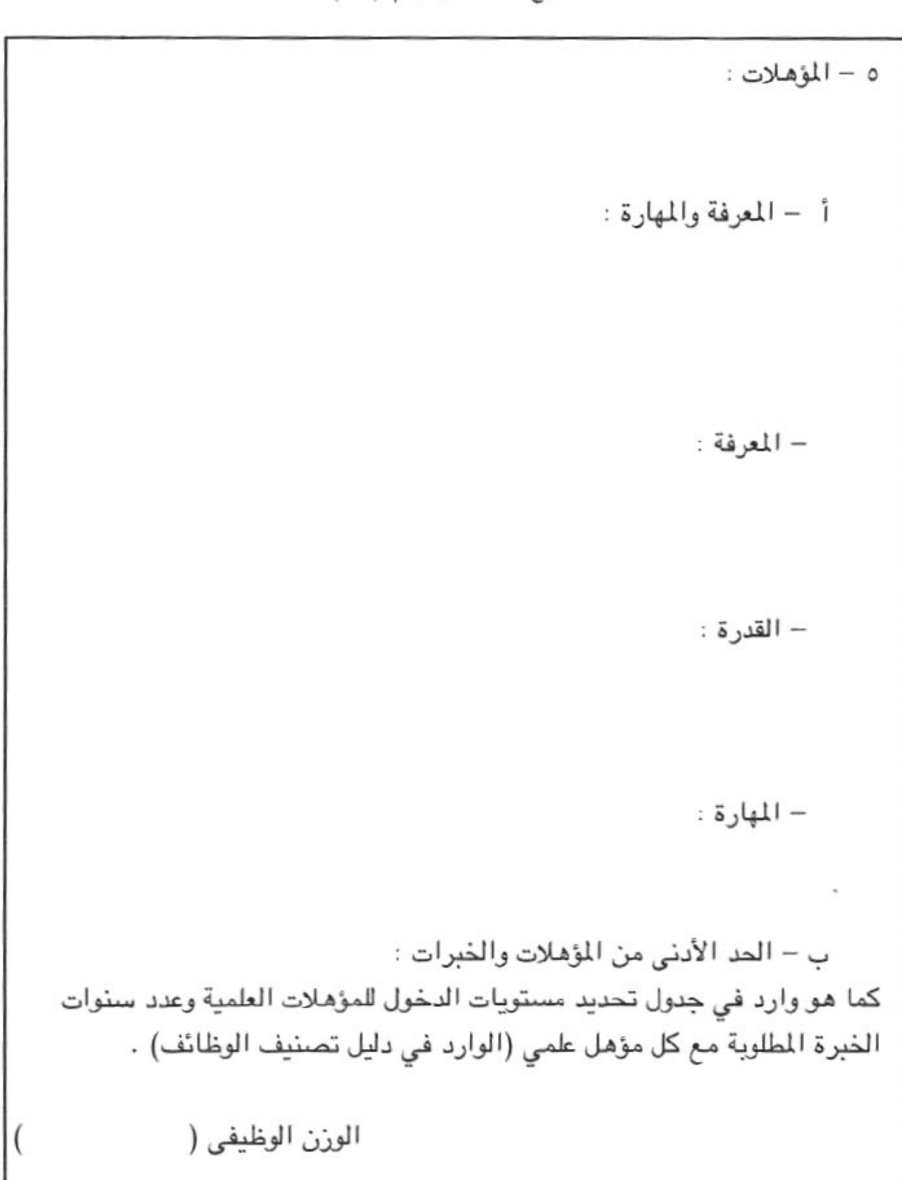
- الاتصال والتمثيل :

٤ - بيئة العمل :

أ - ظروف العمل :

ب - المجهودات البدنية :

تابع - ملحق رقم (١٣)



٥ - المؤهلات :

أ - المعرفة والمهارة :

- المعرفة :

- القدرة :

- المهارة :

ب - الحد الأدنى من المؤهلات والخبرات :

كما هو وارد في جدول تحديد مستويات الدخول للمؤهلات العلمية وعدد سنوات الخبرة المطلوبة مع كل مؤهل علمي (الوارد في دليل تصنيف الوظائف) .

الوزن الوظيفى (   )

ملحق رقم (١٤)

الإدارة العامة للتصنيف

«المقياس التصنيفى للتقويم بالعوامل والنقاط»

المجموعة العامة : الرمز :

المجموعة النوعية : الرمز :

سلسلة الفئات : الرمز :

تعريف سلسلة الفئات :

تابع - ملحق رقم (١٤)

محتويات المقياس التصنيفى :

- السلسلة الوظيفية :
  سلسلة فئات :

- المسمى التصنيفى للسلسلة الوظيفية :

- الحد الأدنى للمؤهل العلمى :

- المقياس التصنيفى لمستويات المؤهلات :
  جدول رقم (١) المؤهلات العلمية والخبرة ونوعها المحددة للدخول للسلسلة الوظيفية (   ) .
- تحديد المراتب والوزن الوظيفى أو تقويم الوظيفة أو تحديد مرتبة الوظيفة المفردة :
- نموذج جمع المعلومات القياسى لمستويات الصعوبة فى الواجبات والمسئوليات رقم (   ) .
- نموذج الوصف المفرد رقم (   ) .
- نموذج الوصف الوظيفى القياسى رقم (   ) .
- نموذج المقياس التصنيفى - الوظيفة القياسية الدالة رقم (   ) .
- جدول رقم (٢) تحويل الوزن الوظيفى إلى مراتب .
- وصف قياسى لمستويات تدرج الصعوبة فى الواجبات والمسئوليات لكل فئة من الفئات الداخلة فى تكوين سلسلة الفئات الوظيفية :

تابع - ملحق رقم (١٤)

العـوامـل

المسئولية :

تابع - ملحق رقم (١٤)

العـوامـل
الصعوبة :

تابع – ملحق رقم (١٤)

العــوامـل

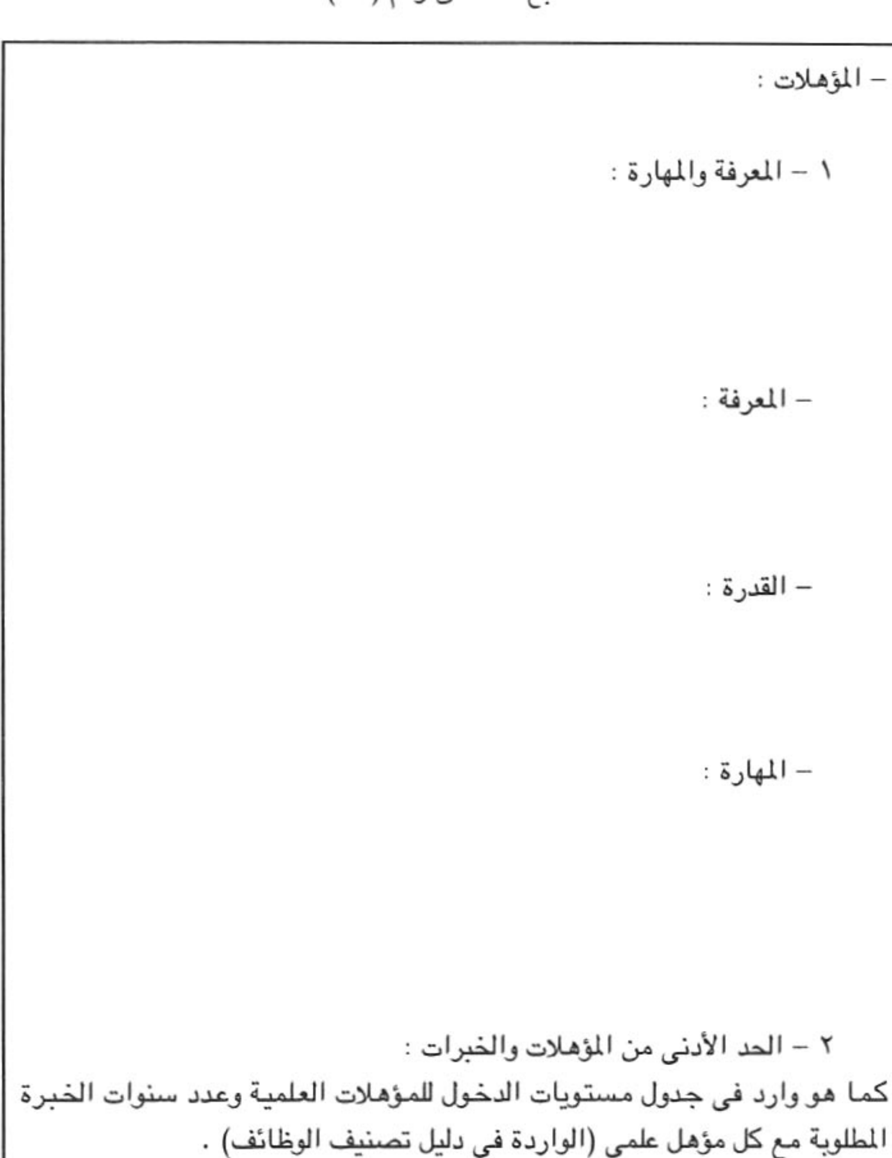
الاتصال :

تابع - ملحق رقم (١٤)

العــوامـل

بيئة العمل :

تابع - ملحق رقم (١٤)



- المؤهلات :

١ - المعرفة والمهارة :

- المعرفة :

- القدرة :

- المهارة :

٢ - الحد الأدنى من المؤهلات والخبرات :

كما هو وارد فى جدول مستويات الدخول للمؤهلات العلمية وعدد سنوات الخبرة المطلوبة مع كل مؤهل علمى (الواردة فى دليل تصنيف الوظائف) .

ملحق رقم (١٥)

نموذج الوظائف القياسية الدالة

الوظائف القياسية الدالة (و ، ق ، د) تدرج مستوى الصعوبة فى الواجبات والمسئوليات فى نطاق الفئة والمسمى التصنيفى والرمز :

مسمى الوظيفة	الرقم	المرتبة	الرمز

ملاحظة هامة :

يمكن أن يضاف إلى هذا المقياس أية وظائف قياسية دالة أخرى حسب ما يستجد فى المقاييس الأساسية والمقاييس التخصصية مقاييس مفتوحة .

سوف تضاف الوظائف القياسية الدالة للمراتب [ ] مستقبلاً .

ملحق رقم (١٦)

نموذج تحويل النقاط إلى مراتب

المرتبة	المـــدى

ملحق رقم (١٧)

جدول تحويل النقاط إلى مراتب

المرتبة	المـــدى
١	١٠٠ – ٢٥٠
٢	٢٥٥ – ٤٠٠
٣	٤٠٥ – ٥٥٠
٤	٥٥٥ – ٧٠٠
٥	٧٠٥ – ٩٥٠
٦	٩٥٥ – ١٢٠٠
٧	١٢٠٥ – ١٤٥٠
٨	١٤٥٥ – ١٧٠٠
٩	١٧٠٥ – ١٩٥٠
١٠	١٩٥٥ – ٢٢٠٠
١١	٢٢٠٥ – ٢٥٥٠
١٢	٢٥٥٥ – ٢٩٠٠
١٣	٢٩٠٥ – ٢٩٥٠
١٤	٢٩٠٥ – ٣٢٥٠
١٥	٣٢٥٥ – ٣٦٠٠
١٦	٣٦٠٥ – ٤٣٠٠
١٧	٤٣٠٥ – ٤٩٠٠
١٨	٤٩٠٥ – فأكثر

المراجع

أولاً - المراجع العربية :

١ - الكتب :

- أحمد حافظ نجم ، **ترتيب الوظائف العامة وتوصيفها وتقويمها** ، دار الفكر العربى ، القاهرة (١٩٧٩م) .
- حسن سعيد الكرمى ، **الهادى إلى لغة العرب** ، دار لبنان للطباعة والنشر ، لبنان (١٤١٢هـ - ١٩٩٢م) .
- حسين حسن عمار ، **إدارة شئون الموظفين : المبادئ والأسس العامة والتطبيقات فى المملكة العربية السعودية** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض (١٤١١هـ) .
- خليل الغلاييني ، **تصنيف الوظائف فى المملكة العربية السعودية** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض (١٣٩٣هـ) .
- زكى محمود هاشم ، **توصيف وتقييم الوظائف ونظم إدارة الرواتب** ، منشورات ذات السلاسل ، الكويت (١٩٩٧م) .
- فؤاد محمد الجميعى ، **الأسس النظرية والتطبيقية لترتيب الوظائف** ، مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر ، الموصل (١٤٠٣هـ - ١٩٨٢م) .
- محمد عبدالرحمن الطويل وآخرون ، **الإدارة العامة فى المملكة العربية السعودية** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض (١٤١٦هـ - ١٩٩٥م) .
- محمد كمال مصطفى ، **تحليل وتوصيف وتقييم الوظائف** ، مطابع بيمكو ، القاهرة (١٩٨٨م) .
- محمد محمود الذنيبات وأسامة محمد جرادات ، **تصنيف الوظائف : الأسس والمراحل** ، المؤلفين ، عمان (١٤١٢هـ) .
- نادر أحمد أبو شيخة وعبداللطيف الأسعد ، **المرشد إلى توصيف وتصنيف الوظائف** ، شركة الشرق الأوسط للطباعة ، عمّان (١٩٩٠م) .

٢ - الدوريات :

- **الإدارة العامة** ، عبدالعزيز توفيق : "ترتيب الوظائف فى الجهاز التنفيذى للدولة" ، السعودية ، العدد الخامس عشر ، ربيع الأول (١٣٩٣هـ) .

- **الإدارة العامة** ، محمد إبراهيم التويجرى : "الإطار الفكرى للتصنيف الوظيفى" ، السعودية ، العدد (١٣٦) ، جمادى الآخرة (١٤١٠هـ) .
- **الإدارة العامة** ، عبدالرحمن عبدالمحسن العبدالقادر : "أهمية تصنيف الوظائف فى الخدمة المدنية" ، السعودية ، العدد (٦٩) ، رجب (١٤١١هـ) .
- **الخدمة المدنية** ، عبدالله على ملفى : "الوظيفة الإشرافية ونظرية تصنيف الوظائف لها" ، السعودية ، العدد (١٣٦) ، جمادى الأخرة (١٤١٠هـ) .
- **شئون الخدمة المدنية** ، سند على سند : "الوظيفة العامة وخطة تصنيف وترتيب الوظائف" ، عُمان ، العدد (٥٠) ، ابريل (١٩٩٤م) .
- **شئون الخدمة المدنية** ، عبدالمنعم الركابى : "وصف وتصنيف الوظائف وآثاره على الأوضاع الوظيفية" ، عُمان ، العدد (٤٨) ، نوفمبر (١٩٩٣م) .

٣ – الأنظمة والمطبوعات الرسمية :

- **التعليمات الأساسية للمملكة الحجازية ، الصادرة بالتصديق الملكى المؤرخ فى ١٣٤٥/٢/٢١هـ .**
- **التعليمات الخاصة بالموظفين ، الصادرة عام (١٣٤٧هـ) .**
- **التعليمات المؤقتة لإدارة وتنظيم أمور الدولة لسنة (١٣٤٥هـ) .**
- وزارة الخدمة المدنية ، **خطة تصنيف الوظائف الجديدة (الانتقال للطرق التحليلية)** ، الصادرة سنة (١٤٠٥هـ) .
- وزارة الخدمة المدنية ، **دليل الوظيفة** ، صادر عام (١٤٠٦هـ) .
- وزارة الخدمة المدنية ، **مرشد كتابة الوصف الوظيفى** ، صادر عام (١٤٠٥هـ) .
- **اللجنة العليا للإصلاح الإدارى : أهدافها ، مهامها ، أمانة اللجنة** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض (١٤٠٤هـ) .
- **نظام الخدمة المدنية لعام (١٣٩١هـ) .**
- **نظام الخدمة المدنية لعام (١٣٩٧هـ) .**
- **نظام مجلس الخدمة المدنية الصادر بالمرسوم الملكى رقم (م/٤٨) وتاريخ ١٣٩٧/٧/١٠هـ .**
- **نظام الموظفين العام لسنة (١٣٦٤هـ) .**
- **نظام الموظفين العام لسنة (١٣٧٣هـ) .**
- **نظام الموظفين العام لسنة (١٣٥٠هـ) .**

ثانيًا - المراجع الأجنبية :

- Aft, Lawrence S.,: **Wage and Salary Administration,** Reston Publishing Company. Inc., Virginia, U. S. A., 1985.
- Barber, M. P.,: **Public Administration,** MacDonald & Evans Ltd., London, U. K., 1972.
- Baruch, Ismar,: **Position Classification in the Public Service, Public Personnel Association,** Chicago, U. S. A., 1970.
- Berdie, Douglas R., and Anderson, John F.,: **Questionnaire: Design and Use,** The Scarcrow Press, New Jersey, U. S. A, 1974.
- Birch, A. H.,: **The British System of Government,** George Allen & Unwin Ltd., London, U. K., 1968.
- Campbell, G. A.,: **The Civil Service in Britain,** Gerald Duckworth & Co. Ltd., London, U. K., 1965.
- Chandler, Ralf C. and Plano, Jack C.,: **The Public Administration Dictionary,** 2nd Ed., ABC - clio, Inc., California, U. S. A, 1988.
- Dillman, Don A.,: **Mail and Telephone Syrveys,** John Wiley and Sons, New York, U. S. A., 1978.
- Dimock, Marshal E., and Dimock, Gladys Ogden and Fox, Doglas M. **Public Administration** 5th Ed., Holt, Rinehart and Winston, New York, U. S. A., 1983.
- Dolan, Shimon L., and Schuler, Randall S.,: **Personnel and Human Resource Management in Canada,** West Publishing Co., St. Paul, MN, 1987.
- Drake, John D., **"Effective Interviewing: A Guide for Managers," Amircan Management Associatin** (AMACOM), New York, U. S. A., 1983.
- Gael, Sidney,: **Job Analysis: A Guide to Assissing Work Activities,** Jossey-Bass Publishers, San Francisco, U. S. A.
- Garrett, John,: **Managing the Civil Service,** Heinemann, London, U. K., 1980.
- Ghorpade, Jai V.,: **Job Analysis: A Handbook for the Human Resource Director,** Princeton-Hall, Englewood, Cliffs, New Jersey, U. S. A, 1988.
- Gladden, E., N.,: **The Civil Service in Britain and France,** The Hogarth Press, London, U. K., 1956.
- Caldden, E. N.,: **Civil Service of the Kingdom,** 1855-1970, Frank Cass & Co. Ltd., London, 1967.
- Goodale, James G.,: **The Fine Art of Interviewing,** Princeton-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, U. S. A., 1982.
- International Labour Office, Job Evaluation,: **International Labour Office,** Geneva, 1986.
- Livy, Bryan,: **Corporate Personnel Management,** Pittman Publishing, London, 1988.

- Masheshwari, Shriram,: **The Civil Service in Great Britain,** Concept Publishing Co., New Delhi, India, 1976.
- McCormick, Ernest J.,: **Job Analysis: Methods and Applications,** Amacom, New York, U. S. A., 1979.
- Mosher, Frederick C.,: **Basic Documents of Public Administration** 1776-1950, Holmes & Meier Publishers, Inc., New York, U. S. A., 1976.
- Nigro, Felix A.,: **Public Personnel Administration,** Prentice-Hall, Inc., Englewood Clifs, New Jersey U. S. A., 1956.
- O' Toole, Barry J. and Jordan, Grant,: **Next Steps-Improving Management in Government,** Ipswich Book Co. Ltd., U. K., 1995.
- Parry, Glyn,: **British Government, Butter Worths,** London, U. K., 1969.
- Payne, Stanley L.,: **The Art of Asking Questions,** Priceton University Press, Princeton, U. S. A., 1980.
- Pyper, Robert,: **The British Civil Service,** Prentice Hall, London, U. K., 1995.
- Rabin, Jack and Others,: **Handbook of Public Administration,** Marcel Dekker, Inc., New York, U. S. A., 1989.
- **Reference Service, Central Office of Information,** HMSO, London, U. K., 1994.
- Shafritz, Jay, M.,: "A New World: Readings on Modern Public Personnel Management," **International Personnel Management Association,** Chicago, U. S. A., 1975.
- Stahl, O. Glenn,: **Public Personnel Administration,** 8th Ed., Harper and Row Publishers, Inc., New York U. S. A., 1983.
- Straussman, Jeffrey D.,: **Public Administration,** Holt, Rinehart and Winston, New York, U. S. A., 1985.
- Sudman, Seymour and Bradburn,Norman M.,: **Asking Questions,** Jossey-Bass Publishers, San Francisco, U. S. A., 1983.
- Suskin, Harlod, "Job Evaluation and Pay Administration in the Public Sector," **International Personnel Management Association,** Chicago, U. S. A., 1977.
- Torpey, William G.: **Public Personnel Management,** D. Van Nostrand Co., Inc., New Jersy, U. S. A., 1957.
- Torrington, Derek and Hall, Laura,: **Personnel Management: A New Approach,** Prentice-Hall International Ltd, UK, 1987.
- **U. S. Department of Labour, Manpower Administration: A Hand-book for Analyzing Jobs,** U. S. Government Printing Office, Washington, D. C., U. S. A., 1972.
- **U. S. Small Business Administration, Job Analysis, Job Specifica-tions, and Job Descriptions,** Government Printing Office, Washington, D. C., U. S. A., 1980.

المؤلف فى سطور

**** الأستاذ / محمد بن على ظافر الشهرى ·**

- من مواليد الرياض بالمملكة العربية السعودية عام ١٣٨٢هـ .

**** المؤهل العلمى :**

- ماجستير إدارة عامة من فرجينيا الغربية بالولايات المتحدة الأمريكية ١٩٨٧م .

*** الوظيفة الحالية :**

- محاضر بمعهد الإدارة العامة من عام ١٤٠٨هـ .

*** الأنشطة العلمية :**

- العمل كباحث فى أمانة اللجنة التحضيرية للجنة العليا للإصلاح الإدارى لمدة أربع سنوات بدءاً من عام ١٤١٣هـ .
- الإعداد والمشاركة فى العديد من الدراسات الإدارية والتنظيمية ومجالات شئون الموظفين .
- تصميم وتطوير العديد من برامج شئون الموظفين الخاصة بمعهد الإدارة العامة .
- المشاركة فى العديد من اللجان الداخلية والخارجية .
- المشاركة فى العديد من الندوات والمؤتمرات المحلية والدولية .
- المشاركة فى دراسة واقع إدارات التطوير فى الأجهزة الحكومية .
- المشاركة فى تنفيذ برنامج تصنيف الوظائف الخاص بوزارة الخدمة المدنية لعدة دورات .
- المشاركة فى دراسة تبسيط الإجراءات وتوحيد النماذج الخاص بوزارة الخدمة المدنية .

حقوق الطبع والنشر محفوظة لمعهد الإدارة العامة ، ولا يجوز اقتباس جزء من هذا الكتاب أو إعادة طبعه بأية صورة دون موافقة كتابية من المعهد إلا في حالات الاقتباس القصير بغرض النقد والتحليل ، مع وجوب ذكر المصدر .

تصميم وإخراج وطباعة

الإدارة العامة للطباعة والنشر - بمعهد الإدارة العامة - ١٤٢١هـ

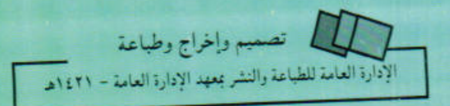
هذا الكتاب :

يتناول تصنيف الوظائف الذى يهدف فى منظوره البعيد إلى ترتيب وتقييم ومجازاة ما يؤديه الفرد من عمل بما يضمن إعطاءه الأجر المكافئ مقارنة بغيره بالاستناد إلى معايير يفترض موضوعيتها واعتماديتها ؛ بما يجعل منها وسائل قياس دقيقة . يأتى هذا الكتاب للمساهمة فى إثراء موضوع تصنيف الوظائف وسدّ بعض من النقص فى المكتبة العربية السعودية على وجه الخصوص ؛ حيث يركز على أساسيات تصنيف الوظائف ، ويستعرض نظم ومراحل تصنيف الوظائف ، إضافة إلى بعض التجارب الدولية وتجربة المملكة العربية السعودية فى هذا المجال .

يتميز هذا الكتاب بما يلى :

- يحتوى على العديد من المفاهيم والمصطلحات فى مجال تصنيف الوظائف .
- يناقش النظامين الرئيسين اللذين يسودان العالم فى مجال الخدمة المدنية وهما : النظام الموضوعى ، والنظام الشخصى .
- يستعرض تجربة كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة فى مجال تصنيف الوظائف .
- يوفر مرجعًا تفصيليًا يستفاد منه عند وضع خطة لتصنيف الوظائف ، إضافة إلى أهم الطرق المستخدمة فى تقييم الوظائف سواءً الوصفية أو التحليلية ، مقرونة بعدد من الأمثلة التوضيحية .
- يعرض تجربتى المملكة العربية السعودية الأولى والثانية فى مجال تصنيف الوظائف ، إضافة إلى آخر وأهم التجارب وهى الخطة الثالثة أو خطة تصنيف الوظائف بالعوامل والنقاط ، وذلك من منظور تحليلى يتضمن تقييم تلك التجربة لبيان أهم إيجابياتها وسلبياتها .
- يعد من المراجع العربية المتخصصة فى مجال تصنيف الوظائف ؛ لما يتضمنه من مفاهيم ومصطلحات هامة ، وطرح العديد من الأنظمة والتجارب الدولية والمحلية .

ردمك : ٨-٦٢-٠-١٤-٩٩٦٠


تصميم وإخراج وطباعة
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٢١هـ